

Propuesta de Modelo de Planeación Estratégica para Construir Paz

Elina Rivera Calero y Eduardo Pacheco Rodríguez  
Universidad Externado de Colombia

Directora de tesis  
Carolina Franco Triana

Notas del autor  
Elina Rivera Calero y Eduardo Pacheco Rodríguez, Facultad de Finanzas Gobierno y  
Relaciones Internacionales, Universidad Externado de Colombia  
Noviembre de 2017

**Resumen Ejecutivo:**

La empresa privada puede identificar y comprender el papel que juega frente a la construcción de paz y comprometerse activamente con el rol que asume. El presente documento propone un modelo de planeación estratégica para la paz, que ayude a las empresas a tener un mejor entendimiento de su entorno, de forma tal que su gestión favorezca una transformación de éste, y no una simple adaptación para su supervivencia o competencia.

**Executive Summary:**

Private enterprises can identify and understand the role they play in peace building, and actively commit to assume this role. The present document proposes a strategic planning peace building model for companies to help enhance their understanding of the context in which they operate, in such a way that it favors a transformation of themselves and their environment, over a simple adaptation for survival or competition.

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>CAPÍTULO 1. EL RETO DE LA PAZ PARA LA EMPRESA</b>	<b>12</b>
1.1 Costos del conflicto	12
1.2 Construcción de paz	14
1.3 Actores que construyen paz	18
1.4 Rol de la empresa en la construcción de paz	20
<b>CAPÍTULO 2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO RESPUESTA A LOS RETOS DEL DESARROLLO PARA LOGRAR LA PAZ</b>	<b>30</b>
2.1 Desarrollo Sostenible	30
2.2 Responsabilidad Social Empresarial	35
<b>CAPÍTULO 3. EMPRESA QUE CONSTRUYE PAZ: ANTEPROYECTO DE UN NEGOCIO DINAMIZADO POR SU ESTRATEGIA</b>	<b>49</b>
3.1 Modelo de negocio	51
3.2 Planeación estratégica	57
3.3 Planificación transformadora por escenarios	61
Primer paso: Convocar a un equipo proveniente de todo el sistema.	63
Segundo paso: Observar lo que está sucediendo.	64
Tercer paso: Construir historias sobre lo que podría suceder.	66
Cuarto Paso: Descubrir lo que puede y debe hacerse.	67
Quinto paso: Actuar para transformar el sistema.	68
<b>CAPÍTULO 4. GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE DE LOS DESAFÍOS DE LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ</b>	<b>72</b>
4.1 Iniciativas de gestión socialmente responsable	73
Modelo de Gestión de B4P de Pacto Global.	73
Norma ISO 26000:2010 Guía de responsabilidad social.	75
Estándares del Global Reporting Initiative	78
4.2 Análisis integrado de modelo de gestión de B4P - ISO 26000 - GRI	81

4.3 Desafíos de la construcción de paz: elementos fundamentales	84
Private sector and peacebuilding: a framework for analysis del Swedish Institute of International Affairs y del International Council of Swedish Industry	85
Peace through prosperity: integrating peacebuilding into economic development de International Alert	88
Towards a strategic framework for peacebuilding: getting their act together del International Peace Research Institute de Oslo (PRIO).	91
“UN Peacebuilding: an orientation” de la Oficina de Apoyo de Naciones Unidas para la Construcción de Paz	93
Objetivo de Desarrollo Sostenible 16 - Agenda 2030 de las Naciones Unidas	94
Guía para trabajar en la construcción de la paz: qué es y qué supone la construcción de paz de la Cámara de Comercio de Bogotá y el Instituto Catalán para la Paz	96
Guía práctica: ¿Cómo construir paz desde las empresas? de Fundación Ideas para la Paz (FIP)	97
Invirtiendo en el futuro: guía para la construcción de paz desde el sector empresarial en Colombia de Fundación Paz y Reconciliación	100
4.4 Integración de elementos de construcción de paz	102
CAPÍTULO 5. TRANSFORMANDO LA GENERACIÓN DE VALOR COMPARTIDO EN CREACIÓN DE VALOR COLECTIVO	107
5.1 Estructura del modelo	114
5.2 Elementos de construcción de paz	116
Planeación y Gestión Estratégica para la Paz	116
Seguridad	117
Gobernanza	120
Desarrollo Sostenible	122
Reconciliación	125
Justicia Transicional	126

5.3 Aplicación del Modelo	128
Paso 1. Comprometerse - convocar	128
Paso 2. Evaluar – observar lo que está sucediendo	129
Paso 3 Analizar – Construir historias sobre lo que podría suceder	130
Paso 4. Definir – Descubrir lo que puede y debe hacerse	132
Paso 5 Implementar – Actuar para transformar el sistema	133
Paso 6. Comunicar	133
CONCLUSIONES	135
RECOMENDACIONES	137
LISTA DE REFERENCIAS	139

### **LISTA DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1. Proceso de investigación.	8
Ilustración 2. La Paleta de Construcción de Paz según Smith.	16
Ilustración 3. Actores que construyen paz desde todos los niveles según Lederach.	19
Ilustración 4. Continuo del rol de la empresa en escenarios de conflicto según International Alert.	22
Ilustración 5. Continuo del rol de la empresa en escenarios de conflicto según Business for Peace.	23
Ilustración 6. Continuo del rol de la empresa en escenarios de conflicto según Global Compact y Fundación Ideas para la Paz.	24
Ilustración 7. Continuo del rol de la empresa en escenarios de conflicto según Prandi.	25
Ilustración 8. Semáforo del rol de la empresa en la construcción de paz.	27
Ilustración 9. Integración de la responsabilidad social en toda la organización.	43
Ilustración 10. Modelo de gestión de Pacto Mundial.	45
Ilustración 11. Modelo de gestión de Business for Peace.	47
Ilustración 12. Factores determinantes de la competitividad sistémica.	50

Ilustración 13. Plantilla para el lienzo de modelo de negocio (canvas).	55
Ilustración 14. Planeación transformadora por escenarios.	70
Ilustración 15. Modelo International Alert.	89
Ilustración 16. Continuo rol de la empresa desde la planeación estratégica.	108
Ilustración 17. Modelo de planeación estratégica para construir paz.	115

### **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Conceptos de responsabilidad social empresarial. ....	36
Tabla 2. Definiciones de modelo de negocio. ....	52
Tabla 3. Elementos de construcción de paz. ....	104

### **LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1. Matriz de análisis de herramientas de gestión responsabilidad social.
Anexo 2. Matriz de análisis de herramientas para la construcción de paz.
Anexo 3. Matriz de análisis de elementos de construcción de paz frente al rol de la empresa.
Anexo 4. Guía modelo de planeación estratégica para la construcción de paz.

## INTRODUCCIÓN

En el marco de un escenario de post-conflicto en Colombia y las oportunidades que éste genera, el presente proyecto de investigación pretende indagar sobre el rol que el sector privado puede tener en dicho contexto para lograr la paz, tomando un papel más activo. En este sentido, se formuló una pregunta de investigación que enmarca el desarrollo del proyecto de investigación: ¿Cómo podría una empresa construir paz desde su modelo de negocio a través de su planeación estratégica?

De cara a este interrogante, se emprendió un proceso investigativo con los siguientes objetivos: 1) Caracterizar el rol de la empresa en la construcción de paz; 2) Evidenciar cuál es la relación entre responsabilidad social y construcción de paz; 3) Identificar modelos de planeación estratégica tradicionales e innovadores; y, 4) Evaluar herramientas de gestión y guías e iniciativas para la construcción de paz existentes, con el objetivo central de diseñar un modelo de planeación estratégica para la construcción de paz desde la empresa.

Es importante plantear algunos elementos a tener en cuenta dentro del alcance de la presente investigación. Por una parte, el modelo que se propone se fundamenta en un acercamiento académico a varias propuestas a nivel mundial y de Colombia, así que el lector podrá evidenciar a lo largo del documento la estructura teórica que argumenta el modelo y encontrará los análisis conceptuales que generan una línea base sobre la cual se puede concebir una propuesta aplicable al contexto actual del país. Si bien, se podía llevar a cabo una investigación que revisara las prácticas de responsabilidad social de las empresas en Colombia asociadas a la paz para poder llegar desde el método inductivo a conclusiones generales sobre prácticas comunes, para efectos del presente ejercicio, se siguió más un método deductivo, que inicia desde las teorías generales más reconocidas para poder generar premisas que pudiesen ser aplicadas a diversas organizaciones. De esta forma, la investigación entrega como resultado final una guía inicial que debe ponerse a prueba en diferentes escenarios para que en futuras investigaciones se pueda evaluar en el marco de experiencias particulares.

Para llevar a cabo el presente trabajo académico, se aplicó una metodología de investigación cualitativa desde la perspectiva teórica, cuyo proceso es circular tendiente a movimientos espirales, donde la misma revisión de la literatura, recopilación, organización y análisis de la información, permite la generación de nuevas preguntas de investigación que el

mismo estudio va resolviendo en la medida en que se despliega permitiendo así la generación de conocimiento.

El rigor de la metodología, se dio en el cumplimiento estricto de todas las fases propias de cualquier investigación: idea, planteamiento del problema, inmersión inicial en el campo, concepción del diseño de estudio y de la muestra del estudio, revisión de fuentes y literatura, recolección, recopilación y organización de información, análisis de ésta e interpretación de los resultados, y finalmente elaboración de documento consolidado, que incluye para el presente ejercicio académico, síntesis y generación propositiva de un modelo integrador de los hallazgos de la investigación. Tal como se muestra en la imagen a continuación:



Ilustración 1. Proceso de investigación.

*Elaboración propia con base en el proceso cualitativo. (Metodología de Investigación, Hernández, Fernández y Baptista, 2010)*

Como se plantea en el libro Metodología de la Investigación, se entiende la perspectiva teórica desde dos dimensiones: proceso y producto. Hernández, Fernández & Baptista lo plantean



como un proceso en tanto “inmersión en el conocimiento existente” (2010) y un producto “(marco teórico) que a su vez es parte de un producto mayor: el reporte de investigación” (2010) de manera que, el desarrollo de la perspectiva teórica permite una revisión de la literatura existente desde diferentes fuentes a través de cinco fases: 1) revisar, 2) detectar, 3) consultar, 4) extraer y recopilar, e 5) integrar. Es importante resaltar que “las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas) y van de lo particular a lo general” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, pg. 9), tal como se aplicó en el presente trabajo.

Este ejercicio de investigación se da en un escenario de oportunidades para construir paz en un país que históricamente ha sido marcado por la violencia, la cual ha dejado más de ocho millones de víctimas. La firma del acuerdo de paz en septiembre de 2016 entre el Gobierno de Colombia y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), logró formalizar un deseo colectivo de los colombianos de ponerle fin al conflicto y darle fin a décadas de violaciones de derechos humanos.

Después de diferentes intentos fallidos del Estado de terminar el conflicto, el pueblo colombiano se ha unido para emprender esfuerzos propios de construcción de paz en sus territorios, y la coyuntura actual fortalece estos esfuerzos de base y hace un llamado a toda la sociedad colombiana a unirse para lograr la paz. El compromiso de todos los sectores de la sociedad, incluyendo la sociedad civil, la academia, la fuerza pública, los medios de comunicación, el sector público y el sector privado, es esencial para lograr en el corto plazo una implementación efectiva del acuerdo de paz y en el mediano y largo plazo, la convivencia pacífica en Colombia.

Esta coyuntura crea un panorama especial en el que la empresa privada puede identificar y comprender su rol en la construcción de paz. Es evidente que existe un debate sobre la participación de las empresas y los impactos de las acciones que realizan éstas en entornos complejos. Sin embargo, es importante resaltar que en contextos de conflicto se ha identificado que “es precisamente la existencia de esos riesgos y retos lo que muchas veces lleva a las empresas a trabajar en iniciativas innovadoras de cara a la superación del conflicto apostando por la construcción de paz y los derechos humanos” (Rivas, 2011).

La discusión ha permitido abordar el tema desde diferentes posiciones y generar interrogantes frente a la capacidad de alineación estratégica de las organizaciones para alcanzar

objetivos propios del posconflicto. Dicho esto, es válido el planteamiento de un nuevo cuestionamiento para el sector privado: ¿Puede asumirse la construcción de paz como parte de su modelo de negocio?

Lo anterior se plantea como nuevo reto en la medida que las acciones que se han empezado a generar desde las empresas en materia de construcción de paz, están generalmente ligadas a prácticas puntuales de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), y no a la transformación de un modelo de negocio. Como lo propone Prandi (2011) “en contextos de postconflicto se da la necesidad de incorporar en las políticas de RSE criterios de lucha contra la pobreza y de reconstrucción física (...) de contribución a la superación de las fracturas sociales desde una perspectiva de transparencia y equidad”. Pero, ¿Se podría pensar en la transformación de las empresas basada en la planeación estratégica que le apunte a la construcción de paz desde su modelo de negocio?, si la respuesta es afirmativa, ¿Cómo se podría llevar a cabo?

Al reconocer el potencial que tiene la empresa para aportar a la paz, es evidente que varias organizaciones han iniciado trabajos alrededor del papel que ésta jugaría, y han propuesto nuevas iniciativas tales como la adaptación del modelo de gestión responsable realizada por Pacto Global desde la plataforma de Business for Peace (B4P) lanzada en 2013, o las guías presentadas por Fundación Ideas para la Paz (FIP) y Fundación Paz y Reconciliación (PARES), ambas publicadas durante el desarrollo de esta investigación. Con la publicación de estos documentos se valida el interrogante central de la investigación y, al mismo tiempo como lo dicta la metodología de investigación, se nutre el proceso investigativo para comprender sus posiciones y planteamientos y así poderlos integrar al análisis y propuesta que surge de este trabajo.

De acuerdo con lo anterior, este documento consolida el análisis del alcance de las diferentes herramientas y modelos existentes, destaca sus principales características, identifica sus aportes, interpreta y contrasta los elementos comunes y diferenciados, e integra los hallazgos de la investigación. Lo anterior sirve de base para estructurar una primera aproximación a una guía que le brinda a la empresa un modelo de planeación estratégica para la construcción de paz.

Definir un modelo asociado a la construcción de paz para las empresas privadas es necesario debido a que tradicionalmente, como actores independientes, han tenido un rol predominantemente económico basado en una lógica lucrativa que, en un contexto de posconflicto, exige cambios y adopción de nuevos roles. Contar con una herramienta que le

ayude a la empresa a entenderse, pensarse y actuar en función de un entorno desde una lógica transformadora que maximice su aporte al desarrollo sostenible, es esencial para la implementación efectiva de los acuerdos de paz. Más aún cuando se hace evidente la necesidad de fortalecer un tejido social fragmentado que depende en gran medida de la capacidad y liderazgo del sector empresarial para transformarse y generar nuevas interpretaciones e interacciones dentro de los territorios, que faciliten la reconciliación y la recuperación de la confianza.

Las iniciativas existentes no logran articular elementos de construcción de paz con la estrategia empresarial, y entienden la primera como resultado de acciones de responsabilidad social. Si bien durante esta investigación surgieron propuestas en Colombia que lograron entender la construcción de paz asociada a la responsabilidad social, no llegan a integrar la construcción de paz al modelo de negocio y se limitan a acciones socialmente responsables.

El lector podrá encontrar en el primer capítulo una descripción de la relación existente entre paz y empresa, iniciando por la comprensión de los costos e impactos del conflicto hasta el rol de la empresa en éste. En el segundo capítulo se revisa la relación entre paz y desarrollo sostenible, abordando la responsabilidad social como paso importante hacia el de compromiso de la empresa frente a los retos que dicha relación supone. Posteriormente en el tercer capítulo, se presenta una revisión de modelos de gestión y planeación estratégica que concluye con la descripción de la metodología de planeación transformadora por escenarios.

Una vez comprendidos y revisados varios de los conceptos que dan fundamento desde el marco teórico y conceptual al ejercicio de investigación, en el capítulo cuatro se analizan las diferentes herramientas y modelos existentes por una parte en gestión de responsabilidad social, incluido el modelo de Business for Peace que presenta una propuesta de integración entre responsabilidad social y paz y por otra parte, las iniciativas que abordan la construcción de paz y sus elementos. Finalmente, en el capítulo cinco se detallan los hallazgos de la investigación que dan fundamento a la guía que se entrega anexa como modelo de planeación estratégica para la construcción de paz desde la empresa.

## **CAPÍTULO 1. EL RETO DE LA PAZ PARA LA EMPRESA**

En el siguiente capítulo se abordan los impactos del conflicto armado que históricamente han profundizado sus causas estructurales, y que han obstaculizado esfuerzos dirigidos a la terminación de la violencia y a la construcción de paz. Con el fin de llegar a un mayor entendimiento de este último, se realiza un recorrido conceptual de las múltiples definiciones de construcción de paz, lo cual permite proponer una definición de dicho concepto que se ajusta a los objetivos de esta investigación. De igual manera, se realiza una revisión de distintas posturas frente al rol de la empresa en ámbitos de conflicto y procesos de paz, las cuales se han visto enmarcadas en continuos dinámicos que permiten visualizar una amplia gama de roles que la empresa podría efectivamente asumir.

### **1.1 Costos del conflicto**

Los conflictos armados tienen un impacto particular en las condiciones de pobreza, y por ende, en el desarrollo social y económico de personas y comunidades (Restrepo y Aponte 2009). Esta realidad no es ajena a Colombia ya que el conflicto armado interno ha impactado de manera directa y negativa el desarrollo del país. Problemáticas estructurales como la desigualdad, conflictos agrarios no resueltos, limitada provisión de bienes y servicios públicos, exclusión social, pobreza, y falta de procesos democráticos efectivos, son algunos de los factores que suscitaron el conflicto interno, que se han profundizado en su desarrollo, y que continúan alimentando un conflicto de más de 50 años. Este círculo vicioso entre los impactos del conflicto y las causas subyacentes del mismo ha levantado barreras importantes para el desarrollo sostenible de Colombia, el cual ha sido ampliamente debatido.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (ONU, 2005), los conflictos bélicos y sus diferentes manifestaciones tienen el potencial de agravar la pobreza, aumentar la mortalidad de madres y niños, crear traumas psicológicos, deteriorar el medio ambiente, limitar el acceso al agua potable y a saneamiento básico, causar desplazamientos forzados y menoscabar la gestión pública, resultando así en una debilitación del capital humano y en un deterioro del tejido social de comunidades sobrevivientes de la violencia.

En el caso de Colombia, el conflicto armado ha resultado en más de ocho millones de víctimas, incluyendo más de siete millones de desplazados internos, más de 23.500 víctimas de delitos contra la libertad e integridad sexual, un millón de homicidios, aproximadamente 8,400 niños, niñas y adolescentes vinculados a grupos ilegales, 11,000 víctimas de minas antipersonal y artefactos sin explotar, y 36,000 víctimas de secuestro (RUV, 2017), lo cual ha causado roturas agudas en la sociedad colombiana, empobrecimiento de su gente y un aumento de condiciones de vulnerabilidad particularmente para los más afectados por el conflicto (CIDH, 2004).

Asimismo, la guerra tiene la capacidad de desviar recursos nacionales para la financiación de actividades propias del conflicto, comprometiendo la inversión de fondos públicos para aliviar necesidades básicas insatisfechas, las cuales seguramente originaron el conflicto y se seguirán profundizando en el desarrollo y escalamiento del mismo (Restrepo y Aponte 2009). En este sentido, el conflicto también puede incrementar riesgos de seguridad que amenazan y desincentivan la inversión privada, afectando así la generación de nuevos empleos, la estabilidad de los mercados y el crecimiento económico de un país.

Según Amis, Hodges y Jeffery (2006) el impacto económico directo del conflicto en Colombia corresponde a entre el 1,5% y 4,5% de su PIB anual, lo cual significa que si entre 2000 y 2009 el PIB estuvo alrededor de 3,8%, el conflicto armado en este periodo le costó al país 100% de su tasa de crecimiento anual (Villa, Restrepo, Moscoso, 2014). Dicho costo representa un re direccionamiento de fondos públicos que se hubiesen podido invertir en el mejoramiento de servicios básicos, fortalecimiento de una presencia Estatal a nivel local, estrategias para atraer inversión extranjera, nuevas oportunidades de empleo, y otras iniciativas para responder directamente a las prioridades de los ciudadanos. Según el Banco Mundial (2004), si Colombia hubiera establecido la paz hace más de 20 años, “el ingreso promedio de los colombianos sería un 50% más alto” lo cual habría permitido un mayor ahorro y calidad de vida para muchos colombianos.

El conflicto y la violencia armada también han generado impactos negativos y costos no deseados para las empresas que operan en contextos de violencia, como por ejemplo costos asociados a nuevas medidas de seguridad, pérdida de infraestructura, una baja productividad, litigios legales inesperados, suspensión de la operación, fuga de cerebros, entre otros (Amis, Hodges y Jeffery, 2006).

Según un estudio realizado por International Alert y la Universidad de los Andes en Colombia sobre los costos del conflicto armado en el sector privado, los costos no se han distribuido de manera equitativa entre las empresas ya que esto depende de su tamaño, sector, nacionalidad, y la región del país en el que operan (Rettberg, 2008). No obstante, Rettberg (2008) concluye que independientemente de dichos factores diferenciadores, las empresas que operan en territorios de conflicto enfrentan y se ven afectadas por costos tanto directos (extorsiones, secuestros, y ataques contra infraestructura y operaciones), como indirectos (pérdida de oportunidades de negocios, retrasos operativos, costos de oportunidad, impuestos y seguros) de la guerra.

Los costos mencionados tienden a crear riesgos adicionales para la sostenibilidad de las empresas y terminan influenciando la toma de decisiones de la alta gerencia frente al futuro de sus operaciones. Empresas que han sido víctimas directas de secuestro, por ejemplo, han optado por reducir su inversión en territorios de conflicto (Pshisva y Suárez, 2010), mientras que otras han optado por reubicar completamente su operación a lugares más seguros (Camacho y Rodríguez, 2013). En ambos casos, la reducción de inversión privada puede desestabilizar los mercados locales, incrementar el desempleo, aumentar actividades criminales y acentuar la pobreza, lo cual limita profundamente el desarrollo económico y social del país implicado.

En conclusión, las distintas manifestaciones de la guerra y sus consecuencias tienen un efecto erosivo y destructor que profundiza factores subyacentes que en algún momento encendieron el conflicto y que lo continúan alimentando. Esto no sólo desestabiliza a una sociedad en todo sentido, sino que también amenaza las posibilidades de lograr una finalización del conflicto y pone en riesgo el potencial de desarrollo de un país. Para romper el círculo vicioso del conflicto, es esencial que los países en estos contextos, emprendan activamente estrategias para construir paz en sus territorios, pero ¿Qué se entiende por construcción de paz, y cómo se puede lograr?

## **1.2 Construcción de paz**

El concepto de construcción de paz ha sido debatido ampliamente por la comunidad internacional, lo cual ha permitido que el concepto evolucione con el tiempo y los procesos de paz que se han desarrollado en el mundo. Galtung (1976), definió la paz no sólo cómo la ausencia del conflicto, pero cómo la búsqueda de una justicia social mediante oportunidades equitativas, la distribución justa del poder y de recursos, y la protección mediante el estado de

derecho; en otras palabras, la paz es la creación de condiciones bajo las cuales la sociedad se beneficia de un marco legal coherente, orden público, estabilidad política y oportunidades económicas (Chetail y Jütersonke 2015). Según Galtung, para lograr tales condiciones era necesario emprender procesos de *consolidación de paz* que implican la solidificación de estructuras que abordan “las ‘causas raíz’ del conflicto violento y el apoyo a las capacidades básicas para la gestión de la paz y la resolución de conflictos” (Brett, 2014).

El término consolidación de paz fue retomado por el Secretario General de la Naciones Unidas, Boutros Boutros-Ghali, en un contexto internacional post-guerra fría para posicionar el compromiso de las Naciones Unidas con la paz. En el reporte *Un Programa de Paz* (1992), Boutros-Ghali definió la consolidación de la paz como “las medidas destinadas a individualizar y fortalecer estructuras que tiendan a reforzar y consolidar la paz a fin de evitar una reanudación del conflicto”, las cuales son de largo aliento y se activan cuando ha finalizado la fase armada de un conflicto (Barbeito, Redondo y Acebillo, 2009).

El término consolidación de paz se ha utilizado de manera intercambiable con construcción de paz, la cual Smith (2004), en un estudio llamado *Towards a Strategic Framework for Peacebuilding: Getting their Act Together*, define como acciones que buscan “promover el desarrollo de condiciones estructurales, actitudes y modos de comportamiento político que permitan un desarrollo social y económico pacífico, estable y próspero. Las actividades de construcción de paz están diseñadas para contribuir a finalizar o evitar el conflicto armado, y pueden realizarse durante o después, como un intento por impedir el inicio de un nuevo conflicto armado anticipadamente”.

En el documento, Smith (2004) propone que las actividades de construcción de paz se enmarcan en cuatro categorías: “la provisión de seguridad, el establecimiento de bases socio-económicas para una paz duradera, el establecimiento de un marco político para la paz duradera, y en la generación de oportunidades para la reconciliación, una sanación de las heridas de la guerra y la justicia”. Las actividades que se ajusten a cada categoría, o herramienta política, son vistas como pintura en una “paleta de colores”, que se pueden mezclar entre ellos según lo exija el contexto (Smith, 2004).

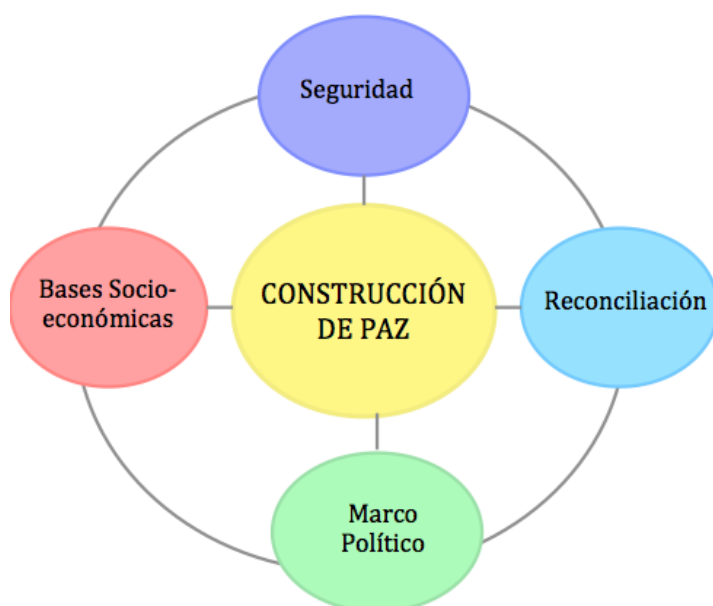


Ilustración 2. La Paleta de Construcción de Paz según Smith.

*Fuente: Adaptado de Smith, D. (2004). Towards a Strategic Framework for Peacebuilding: Getting their Act Together. Overview report of the Joint Utstein Study of Peacebuilding. International Peace Research Institute. Oslo.*

En línea con lo planteado por Smith, Pugh, Cooper y Turner (2008) y Rettberg (2014), enfatizan que la construcción de paz no se limita a una negociación para lograr el cese bilateral de fuego, sino que requiere del diseño de política pública, reconstrucción física, procesos de desmovilización, desarme y reintegración, justicia transicional, reparación a víctimas y reconciliación. La construcción de paz implica un trabajo importante de sanar las heridas causadas por la violencia y de procesos de cambio estructurales para prevenir conflictos internos hacia el futuro.

En contraste a los planteamientos de construcción de paz presentados que definen el concepto como un proceso positivo que busca el bienestar de los países afectados por el conflicto, existe una serie de autores que critican la construcción de paz y quienes la promueven. Según Paris (2007), la construcción de paz es un enorme experimento social que implica el trasplante y la imposición de modelos occidentales de organización social, política y económica en estados destrozados por la guerra para controlar el conflicto civil; en otras palabras, la pacificación mediante la liberalización política y económica. Richmond (2006) limita la construcción de paz a un consenso entre estados liberales del occidente caracterizados por la democracia, derechos humanos, libre mercado, desarrollo, entre otros, que buscan controlar las dinámicas internacionales. En esta misma línea, Heathershaw (2008) argumenta que la construcción de paz



liberal se centra en ideales democráticos de la construcción de paz, estado y sociedad civil, lo cual él llama “construcción de paz pragmática”, un discurso que idealiza y trata de auto-legitimar la comunidad internacional.

Alvear (2008), rebate y crítica estas posturas argumentando que se limitan a concebir “la humanidad sólo como un medio para realizar los fines del mercado, luego profundiza las desigualdades sociales y por ende, estimula la violencia directa, la violencia estructural y la violencia cultural”. Esta instrumentalización de los seres humanos como medios para lograr un fin de manera efectiva y eficaz, rompe con los tejidos sociales y socava el interés colectivo de construcción de paz para el beneficio de todos por igual. De hecho, el argumento individualista y deshumanizante del neoliberalismo puede llegar a justificar la guerra como medio, dando pie a la exacerbación de la desigualdad y las causas de los conflictos. Frente a esto, Alvear (2008) propone “descentralizar” el discurso de la paz y “trasladarlo de manera disidente y radical a todas las esferas de la sociedad”, de esta manera la construcción de paz será un esfuerzo colectivo que beneficie y responda a las necesidades y prioridades de todos los involucrados.

En este sentido, Lederach (1998) argumenta que la construcción de paz es un “conjunto de medidas, planteamientos, y etapas necesarias encaminadas a transformar los conflictos violentos en relaciones más pacíficas y sostenibles” sin importar si esto se da en contextos de riesgo de conflicto, de guerra, o de post-conflicto, y que se debe realizar desde lo local, por parte de los mismos actores que son afectados de manera directa o indirecta por el conflicto sin permitir que las élites políticas impongan medidas *top-down* de construcción de paz (1998).

Según lo indican Anderson, Evers y Sjostedt (2011) las etapas de un procesos de paz se pueden conceptualizar como una secuencia de tres procesos interconectados, entendidos como: *peacemaking*, o hacer la paz, un proceso que busca finalizar el conflicto y tiene efectos de corto plazo; *peacekeeping* busca mantener la paz y prevenir una recaída del conflicto, y también tiene efectos de corto plazo; y finalmente *peacebuilding*, o construcción de paz, que implica una transformación de las estructuras de gobierno, sociedad y economía, y tiene efectos de largo plazo. Los procesos de paz pueden evolucionar de manera lineal entre los tres momentos descritos, pero con frecuencia se desarrollan de manera más dinámica y fluida, sin un orden específico e inclusive se pueden dar superponer momentos.

Las dos últimas fases - *peacekeeping* y *peacebuilding* - han sido definidas por la Fundación Paz y Reconciliación [PARES] de manera distinta, diferenciando los dos momentos por el tipo

de acciones que se desarrollan y sus objetivos, pero también por el tipo de grupos poblacionales involucrados y sus territorios. Según PARES (2017), el mantenimiento de la paz “busca prevenir el surgimiento de nuevos conflictos violentos y fortalecer una cultura de paz con poblaciones y en territorios que no han sido afectados directamente por los actores y las dinámicas del conflicto armado”, mientras que la construcción de paz “intenta resolver los problemas que dieron origen al conflicto armado, reconstruir todo lo que resultó afectado durante la confrontación armada, y reconciliar a las personas y los grupos que antes se encontraban en bandos opuestos” y está dirigida a las poblaciones y territorios más afectados por el conflicto armado.

Por otro lado, partiendo del entendimiento de que la paz no es solo la ausencia de la guerra, International Alert (2015) propone que la paz depende de un balance entre “factores de paz” como la seguridad, poder, justicia, bienestar e ingresos. Un desequilibrio entre estos factores, indica un estado de fragilidad y vulnerabilidad que puede resultar en un brote de violencia. En este sentido, la construcción de paz es la “promoción del progreso” hacia una articulación efectiva y balanceada de estos factores que permite tanto resolver y finalizar conflictos, como prevenir su generación y el escalamiento (International Alert, 2015).

Teniendo en cuenta los argumentos y definiciones anteriores, en el marco de este documento, la construcción de paz se entenderá como un proceso transformador de largo plazo, basado en una comprensión profunda del contexto, que le apunta a abarcar efectivamente las causas subyacentes de la violencia para una finalización sostenible del conflicto, a sanar los daños causados, reconstruir las rupturas, y a transformar condiciones sociales, económicas y políticas, ya sea en escenarios de conflicto o de posconflicto.

Si se parte de un acuerdo común sobre la necesidad urgente de construir paz para el beneficio del colectivo, ¿Quién(es) en la sociedad tiene(n) un rol en la construcción de paz?

### **1.3 Actores que construyen paz**

A la luz del interrogante planteado, la literatura demuestra un consenso general frente a la respuesta. Sin quitarles la responsabilidad directa e intransferible que tienen los gobiernos de velar por los derechos humanos y el bienestar de los ciudadanos, es claro que los gobiernos no son los únicos que juegan un rol esencial en la construcción de paz. Según Cutter (2005), la construcción de paz efectiva requiere esfuerzos simultáneos e integrales de diferentes sectores,

incluyendo el político, público, diplomático, económico, social, humanitario, y otros, que le apunten a formar un tejido social estable y coherente. Frente a la transformación profunda que implica la construcción de paz, “es claro que ningún actor o institución por sí solo es capaz” de lograr una construcción de paz efectiva; “se requiere la participación de una gran variedad de actores, tanto locales como internacionales, con roles y mandatos complementarios (...) en diferentes campos políticos, sociales y económicos” (Banfield, Gündüz y Killick, 2006).

Lederach (1998) agrupa los actores de construcción de paz en tres niveles: 1) líderes de alto nivel, incluyendo a líderes militares, políticos, religiosos y empresariales; 2) líderes de rango medio, incluyendo líderes respetados en sus sectores, líderes étnicos, académicos e intelectuales, líderes humanitarios y ONGs, pequeñas y medianas empresas, cámaras de comercio regionales, y líderes empresariales regionales; y, 3) líderes de base, incluyendo a líderes locales, de organizaciones indígenas, de desarrollo comunitario, funcionarios de salud locales, tenderos, comerciantes, y miembros de la economía informal. Un tipo de líder tiene el potencial de convertirse en constructor de paz en su propio entorno, pero puede lograr un mayor impacto en la medida que logre articular sus esfuerzos con otros actores de su entorno y líderes de otros niveles para llevar a cabo procesos colectivos de construcción de paz:

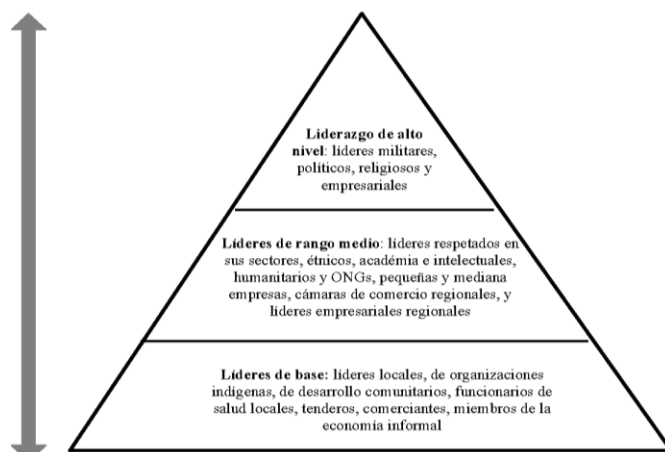


Ilustración 3. Actores que construyen paz desde todos los niveles según Lederach.

Fuente: Adaptado de Banfield, J., C. Gündüz y N. Killick (2006). *Local Business Local Peace: The Peacebuilding Potential of the Domestic Private Sector*. International Alert, basado en Lederach, J. P (1997) *Building Peace: Sustainable Reconciliation in Divided Societies*

La organización International Alert, en el libro *Local Business Local Peace* (2006) hace un análisis del potencial que tiene el sector privado de un país en conflicto de “contribuir a forjar una paz duradera como parte de ese esfuerzo colectivo”. El estudio enfatiza que los actores locales son los principales responsables de la construcción de paz, y que las empresas locales

tienen el potencial de generar altos impactos en la construcción de paz por su asociación con todos los niveles de la sociedad y vínculos con la comunidad. Pero, ¿Cuál es el rol de la empresa en la construcción de paz?

#### **1.4 Rol de la empresa en la construcción de paz**

A pesar de que la responsabilidad principal de finalizar una guerra y de garantizar la protección y promoción de los derechos humanos es del Estado, el respeto y promoción de los derechos humanos es “una parte integral de las prácticas empresariales responsables”, y sin asumir la responsabilidad del Gobierno ni permitir que el Gobierno dependa de sus aportes, las empresas pueden jugar un papel importante en la construcción de paz, el cual va más allá de acciones filantrópicas tradicionales (Amis, Hodges y Jeffery, 2006).

Según Jonas (2009) y la organización International Alert (2006), el rol de la empresa privada en países afectados por el conflicto armado ha sido desarrollado principalmente en el marco de dos corrientes. La primera, identifica la empresa privada como un actor clave que mediante su actividad económica puede ayudar a superar algunas de las causas subyacentes de los conflictos, como la pobreza. Esta corriente considera que “en zonas de conflicto es factible generar un círculo virtuoso de crecimiento económico que lleve a una reducción de la pobreza, lo que a su vez contribuye a la paz, con el sector empresarial como impulsor crucial” (Banfield, et al., 2006). En este sentido, se reconoce que el sector privado puede tener impactos positivos si asume un rol de catalizador de procesos de paz, particularmente a través de sus aportes al desarrollo económico del país afectado.

La segunda corriente, plantea una visión mucho más crítica del impacto que puede tener la operación del sector privado, especialmente en su rol como alimentador de las economías de guerra, compuestas por redes ilícitas de crecimiento económico que perpetúan los conflictos (Ballentine y Nitzschke, 2005). Pese a que todos aquellos involucrados en las economías de guerra se ven beneficiados con ellas, se hace énfasis en los beneficios desproporcionados de los grupos ilegales que logran sostenerse y empoderarse mediante estos mecanismos. Las actividades empresariales generadoras de crecimiento económico, tienen el potencial de “determinar la duración, la intensidad y el carácter del conflicto” (Banfield, et al., 2006) en la medida que se involucran con estas economías ilícitas que financian la guerra.

En este sentido, las empresas que se comprometen a finalizar la violencia pueden directamente apoyar reformas institucionales, procesos de desmovilización, desarme y reintegración, y procesos de reparación a víctimas del conflicto, mientras que las empresas que contribuyen al conflicto y se oponen a su finalización, pueden dificultar procesos cruciales que limitan el desarrollo de un país como la protección de los derechos humanos de sus ciudadanos, la estabilidad política, el fortalecimiento del tejido social y por ende, la construcción de paz.

Según Anderson et al. (2011), la empresa puede tener un rol en procesos de *peacemaking* y *peacekeeping* involucrándose, por ejemplo, en diálogos y negociaciones entre los actores del conflicto para establecer y mantener acuerdos de paz. Sin embargo, según los autores, la empresa puede hacer contribuciones particularmente importantes en procesos de *peacebuilding* si logra identificar y potencializar acciones puntuales que tengan impactos positivos en dichos procesos. Similarmente, Fundación Paz y Reconciliación (2017), sin desconocer la importancia de los procesos de mantenimiento de paz, propone que a través de iniciativas empresariales que solventen los retos del post-acuerdo, beneficien a víctimas del conflicto y a excombatientes, y tengan impactos positivos en territorios afectados por el conflicto, el sector privado puede contribuir efectivamente a la construcción de paz.

Según Amis, et al. (2006), las empresas cuentan con una amplia variedad de incentivos para comprometerse y enfocarse en lograr una finalización del conflicto, incluyendo: la protección de su reputación e imagen de marca; una ventaja competitiva frente a otras empresas; mejorar el reclutamiento, la permanencia y lealtad de su personal; lograr una mayor productividad; asegurar y mantener sus permisos de operaciones; reducir los costos de seguridad; asegurar el compromiso activo de sus grupos de interés; y, satisfacer las expectativas de los inversionistas, entre otros. Los beneficios mencionados pueden ser sostenibles en el tiempo en la medida que los conflictos no se reactiven y los índices de desarrollo social y económico demuestren un progreso favorable y equitativo.

De acuerdo con Banfield, et al. (2006), las empresas generalmente toman la decisión de participar en procesos de paz por cuatro grandes motivos: 1) Los incentivos económicos mencionados anteriormente y los altos costos para el sector privado que genera el conflicto; 2) El imperativo moral de los empresarios que quieren terminar con el sufrimiento causado por el conflicto para reconstruir el tejido social; 3) Las oportunidades para sumarse a iniciativas reconocidas de construcción de paz, que crean espacios de diálogo y estrategias para que todos

los involucrados en la construcción de paz se vean beneficiados; y 4) la internacionalización de la responsabilidad social empresarial que de cierta manera presiona a las empresas a que se vinculen, y provee herramientas para que las empresas se conviertan en constructoras de paz.

Independientemente de los motivos e incentivos de las empresas, y como ya se ha mencionado anteriormente, en los contextos dinámicos en los que se desatan y evolucionan los conflictos la empresa privada puede llegar a tener una amplia variedad de roles que impactan la guerra de maneras distintas. Dichos roles se han analizado extensamente por distintos autores quienes han explicado la relación empresa-conflicto o empresa-paz a través de continuos dinámicos que permiten identificar el potencial que tiene la empresa para impactar, de manera positiva y/o negativa, tanto el conflicto como la paz.

Según International Alert (2006), las acciones empresariales locales frente a un conflicto armado interno se pueden enmarcar en un espectro compuesto por las siguientes tres partes: mantenimiento del conflicto (extremo izquierdo), adaptación y supervivencia (centro), y reducción del conflicto y construcción de paz (extremo derecho). La empresa privada que se ubique en el extremo izquierdo puede estar contribuyendo al mantenimiento del conflicto mediante la participación activa y directa en una economía de guerra. Si la empresa se ubica en el centro, puede estar en un proceso de adaptación al contexto dinámico de la guerra, lo cual puede resultar en acciones que contribuyan a la continuación de la guerra pero que aseguren la supervivencia de la empresa, o en acciones que ayuden a reducir los conflictos violentos. Cuando la empresa se logra ubicar en el extremo derecho es porque está actuando de tal manera que sus actividades le apuntan a la reducción del conflicto y a la construcción de paz en el territorio en el que opera; estas actividades son denominadas por Banfield, Gündüz y Killick (2006) como “emprendimiento en acciones de paz” y buscan “fomentar el desarrollo de las condiciones estructurales, actitudes y modos de comportamiento político que permitan un desarrollo social y económico, pacífico, estable y en último término próspero”.

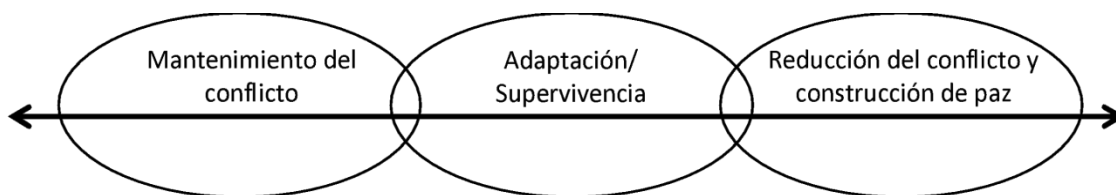


Ilustración 4. Continuo del rol de la empresa en escenarios de conflicto según International Alert.

Fuente: Adaptado de Banfield, J., C. Gündüz y N. Killick (2006). *Local Business Local Peace: The Peacebuilding Potential of the Domestic Private Sector*. International Alert.

Por otro lado, la plataforma internacional *Business for Peace* del Pacto Global, propone un espectro para enmarcar tipos de involucramiento de las empresas con zonas afectadas o en alto riesgo de conflicto. Similar al continuo anteriormente descrito, el espectro planteado por Pacto Global está dividido en tres secciones: 1) gestión del riesgo (extremo izquierdo); 2) sensibilidad al conflicto y acción sin daño (centro); y 3) abordar los factores subyacentes del conflicto y construcción de paz (extremo derecho). Para lograr una gestión del riesgo efectiva, la empresa empieza con una comprensión integral del impacto del contexto en las estrategias, operaciones y programas de la empresa, y busca minimizar los riesgos para la compañía y su personal. Mediante este proceso, la empresa evalúa la viabilidad de su operación en áreas de conflicto, o toma acciones para asegurar la continuidad de sus operaciones y la seguridad de su personal y bienes.

En el marco de la acción sin daño, la segunda sección del espectro, la empresa debe analizar y comprender los impactos de su operación en un contexto de conflicto, y debe actuar adecuadamente para minimizar impactos negativos e involuntarios en sus operaciones, y maximizar los impactos positivos. Pacto Global (2015) define el concepto de acción sin daño como acciones que “no intensifican inadvertidamente los conflictos existentes ni crean nuevos conflictos, mitigan los riesgos, y cuando sea posible, ayudan a mejorar el conflicto”. Por otro lado, las empresas que se enmarcan en la construcción de paz, la tercera sección del continuo, deliberadamente comprenden, abordan las causas subyacentes del conflicto, y buscan maximizar sus contribuciones a la paz mediante operaciones, programas y alianzas estratégicas. Las acciones de estas empresas le apuntan directamente a un abordaje de problemáticas estructurales para finalizar el conflicto, y a la construcción de alianzas para coordinar y promover estrategias de paz multisectoriales.

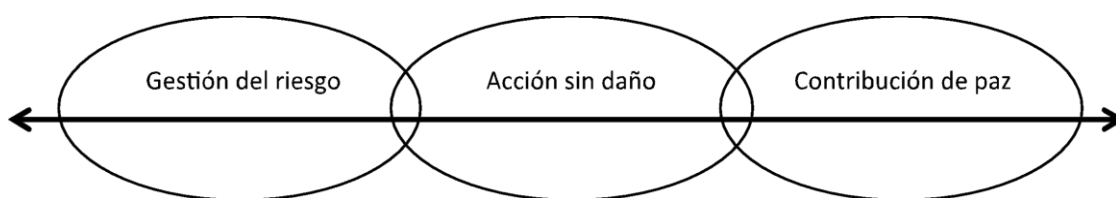


Ilustración 5. Continuo del rol de la empresa en escenarios de conflicto según Business for Peace.

Fuente: Adaptado de Pacto Global (2015). *Advancing the Sustainable Development Goals by Supporting Peace: How Business can Contribute*. Pacto Global de Naciones Unidas, Business for Peace

Los autores Amis et al. (2006) desde el International Business Leaders Forum proponen un continuo del compromiso que las empresas pueden adquirir para enfrentar los problemas que causan y se exacerban por los conflictos. Como los espectros expuestos anteriormente, este continuo se divide en tres secciones: acato de la ley (extremo izquierdo), minimización de riesgos (centro), y creación de valor (extremo derecho). Cuando las empresas se comprometen a acatar la ley, como mínimo cumplen con las regulaciones y normas para que sus actividades no generen o aumenten el conflicto ni vulneren los derechos humanos. Las empresas también se comprometen en asegurar que sus empleados y los involucrados en su cadena de valor también cumplan con el compromiso adquirido.

Cuando las empresas deciden minimizar riesgos, se comprometen a acatar la ley, pero también a lograr un entendimiento del contexto en el que operan y a identificar cómo sus operaciones pueden crear o exacerbar conflictos. Con este conocimiento, las empresas diseñan e implementan estrategias de mitigación de riesgos para evitar que el potencial que tienen de alimentar los conflictos se materialice, protegiendo simultáneamente a sus empleados, grupos de interés, bienes e inversiones. Por último, si las empresas deciden participar activamente en la creación de valor, se habrán comprometido con los dos puntos anteriores, y con crear valor más allá de la producción de bienes, provisión de servicios, creación de empleos, y pago de impuestos. Las empresas se habrán comprometido con abordar directamente las causas raíz del conflicto y de violaciones de derechos humanos, partiendo desde un diálogo con sus grupos de interés. De esta manera, las empresas le están apuntando a la construcción de paz mediante iniciativas como: inversión social innovadora, diálogos sobre políticas públicas, activismo, construcción de instituciones, entre otras (Amis, Hodges y Jeffery, 2006).

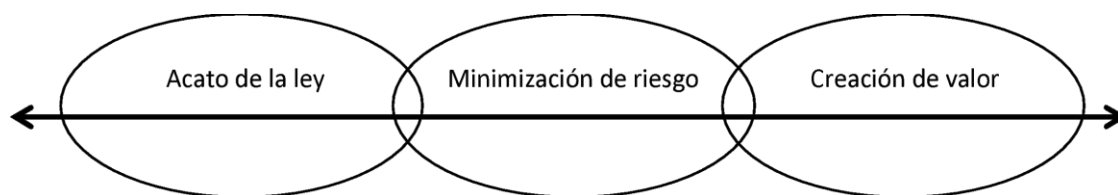


Ilustración 6. Continuo del rol de la empresa en escenarios de conflicto según Global Compact y Fundación Ideas para la Paz. Fuente: Adaptado de Amis, L., A. Hodges y N. Jeffery (2006). “Desarrollo, paz y derechos humanos en Colombia: una agenda para las empresas”. Global Compact y Fundación Ideas para la Paz. The Prince of Wales International Business Leaders Forum.

Por otro lado Prandi y Lozano (2010) enmarcan su análisis del rol de las empresas en escenarios de conflicto en la “teoría de sensibilidad del conflicto”, y adaptan la caracterización



de intervenciones internacionales en contextos de conflicto, propuestas por Jonathan Goodhand, a las empresas. Con base en lecciones aprendidas de las intervenciones humanitarias fallidas en el genocidio de Ruanda en 1994, la teoría sensibilidad al conflicto surge como un llamado a la comunidad internacional sobre la necesidad de “que la intervención en países en tensión o conflicto armado adopte una “mirada sensible” al contexto, y evite así tener impacto negativo en el grado de violencia del país mediante una serie de herramientas y recursos” (Prandi y Lozano, 2010). La teoría parte del reconocimiento de que cualquier intervención implementada en contextos de conflicto *per se*, tiene impactos negativos y/o positivos sobre los mismos.

Una de las herramientas que surge a raíz de la teoría de sensibilidad del conflicto es la “acción sin daño”. Con base en un aporte clave de Mary Anderson sobre la definición de este concepto, la cual “identifica algunos de los elementos que pueden reducir o reforzar la tensión en un contexto de conflicto armado, como son los elementos “conectores” y “divisores” de la sociedad en conflicto” (2010), Prandi y Lozano, indican que si las empresas utilizan la sensibilidad al conflicto como medio de planeación, tienen el potencial de escalar los elementos “conectores” y evitar los elementos “divisores” de la sociedad en conflicto.

Sin embargo, dado que las empresas no necesariamente utilizan la sensibilidad al conflicto como medio de planeación, Prandi y Lozano, indican que las intervenciones empresariales en contextos de conflicto se pueden clasificar de tres maneras: 1) intervenciones *alrededor* del conflicto; 2) intervenciones *en* el conflicto; e 3) intervenciones *sobre* el conflicto.

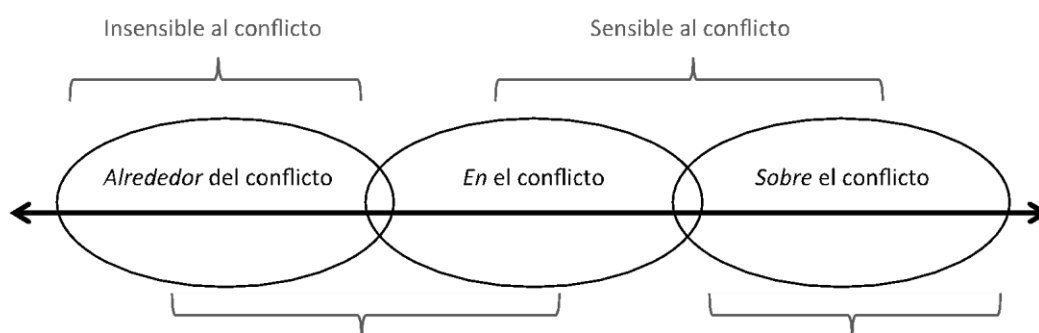


Ilustración 7. Continuo del rol de la empresa en escenarios de conflicto según Prandi.

Fuente: Adaptado de Prandi M. y J. Lozano (2010). *La RSE en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor*. Servei de Publicacions de la UAB.

Las empresas que implementan intervenciones *alrededor* del conflicto son aquellas que consideran que el conflicto es algo externo a sus operaciones, que no lo tienen que tener en cuenta a menos que impacte negativamente el desarrollo de sus actividades, son insensibles al conflicto que enfrenta su entorno. Las intervenciones empresariales *en* el conflicto son sensibles a éstos, pero no necesariamente se desvían de la actividad empresarial clásica para reducir los riesgos del conflicto en sus operaciones y para reducir los riesgos de sus operaciones en el contexto en el que operan. Finalmente, las intervenciones *sobre* el conflicto también son sensibles a éste, y van más allá de las actividades empresariales clásicas para incidir en ámbitos de construcción de paz enfrentando las causas y/o consecuencias del conflicto, y fortaleciendo su gestión teniendo en cuenta las dinámicas y los intereses de los actores implicados.

Con el fin de analizar los continuos expuestos e identificar tanto sus similitudes conceptuales como sus diferencias, se elaboró el siguiente semáforo como herramienta visual para facilitar su visualización. Los continuos se ubicaron de forma vertical para que el rol dinámico de la empresa se pueda observar a través del continuo en forma ascendente y con cambios de colores. Una empresa que se encuentra en el color rojo, indica, que de alguna forma sus acciones o decisiones aportan al conflicto, y se ubicaría en el área verde si su aporte es positivo hacia la construcción de paz.

International Alert	Business for Peace	International Business Leaders Forum	Prandi y Lozano
<b>Reducción del conflicto y construcción de paz</b> <i>Fomentan el desarrollo de las condiciones estructurales, actitudes y modos de comportamiento político que permitan un desarrollo social y económico, pacífico, estable y en último término próspero</i>	<b>Contribución de paz</b> <i>Deliberadamente comprenden, abordan las causas subyacentes del conflicto, y buscan maximizar sus contribuciones a la paz mediante operaciones, programas y alianzas estratégicas</i>	<b>Creación de valor</b> <i>Se habrán comprometido con abordar directamente las causas raíz del conflicto y de violaciones de derechos humanos</i>	<b>Sobre el conflicto</b> <i>Son sensibles al conflicto, y van más allá que las actividades empresariales clásicas para incidir en ámbitos de construcción de paz enfrentando las causas y/o consecuencias del conflicto</i>

	<b>Acción sin daño</b> <i>Analizan y comprenden los impactos de sus operaciones en un contexto de conflicto, y actúan adecuadamente para minimizar impactos negativos e involuntarios en sus operaciones, y maximizar los impactos positivos</i>		
<b>Adaptación/Supervivencia</b> <i>Embarcan un proceso de adaptación al contexto cambiante de la guerra, lo cual puede resultar en acciones que contribuyan a la continuación de la guerra pero que aseguren la supervivencia de la empresa, o en acciones que ayuden a reducir los conflictos violentos</i>	<b>Gestión del riesgo</b> <i>Empiezan con una comprensión integral del impacto del contexto en las estrategias, operaciones y programas de la empresa, y minimizan los riesgos para la compañía y su personal</i>	<b>Minimización del riesgo</b> <i>Diseñan e implementan estrategias de mitigación de riesgos para evitar que el potencial que tienen de alimentar los conflictos se materialice, protegiendo simultáneamente a sus empleados, grupos de interés, bienes e inversiones</i>	<b>En el conflicto</b> <i>Son sensibles al conflicto y sin necesariamente desviar la actividad empresarial clásica, buscan reducir los riesgos del conflicto en sus operaciones y reducir los riesgos de sus operaciones en el contexto en el que operan</i>
		<b>Acato la ley</b> <i>Como mínimo, cumplen con las regulaciones y normas para que sus actividades no generen o aumenten el conflicto, ni vulneren los derechos humanos</i>	<b>Alrededor del conflicto</b> <i>Consideran que el conflicto es algo externo a sus operaciones, y que no lo tienen que tener en cuenta al menos que impacte negativamente el desarrollo de sus actividades</i>
<b>Mantenimiento del conflicto</b> <i>Contribuyen al mantenimiento del conflicto mediante la participación activa y directa en una economía de guerra</i>			

Ilustración 8. Semáforo del rol de la empresa en la construcción de paz.

Fuente: Elaboración propia

Con base en un análisis de las descripciones de construcción de paz presentadas por los continuos, se concluye que la empresa que le apunta a estos procesos debe comprometerse con aliviar causas estructurales del conflicto. En este sentido, y si se tiene en cuenta el círculo vicioso del conflicto previamente expuesto, dichos procesos también implican un abordaje de las consecuencias de la violencia, que en muchos casos serán las mismas causas subyacentes de la guerra, pero agravadas. Asimismo, la empresa debe mantener diálogos con los diferentes actores

involucrados y tener en cuenta los intereses y las dinámicas locales durante la planeación de iniciativas y fortalecimiento operacional. Mediante el diálogo con grupos de interés, la empresa podrá identificar cómo aportarle a la paz más allá de la generación de empleos y provisión de bienes y servicios. Para lograr una construcción de paz, la empresa también deberá apuntarle a una evolución en actitudes y comportamientos que genere cambios estructurales en el tejido social de las comunidades implicadas.

En el marco de este análisis, se identificó una diferencia importante entre el continuo de Business for Peace y el resto de propuestas en cuanto al punto intermedio del espectro. Desde B4P, se plantea que el momento medio del espectro tiene que ver con la acción sin daño, la cual implica: un entendimiento del contexto en el que opera la empresa; una comprensión del impacto de la operación empresarial en su entorno, y viceversa; acciones que le apuntan a minimizar los impactos negativos de su operación en su entorno; y, acciones que buscan maximizar los impactos positivos de la operación en el mismo. Este último, evidencia que la empresa está dispuesta a asumir un rol proactivo para utilizar su conocimiento y relacionamiento con el entorno para efectivamente incidir en el contexto de manera positiva y lograr beneficios compartidos.

Por otro lado, los demás continuos analizados definen el momento intermedio del espectro como un ejercicio de mitigación del riesgo que principalmente busca lograr la supervivencia de la empresa. En este sentido, la empresa conoce los impactos negativos del entorno en su operación y busca reducir y mitigar los riesgos que amenacen su éxito y existencia, lo cual también implica una reducción de los impactos negativos que la empresa pueda tener en el entorno ya que éstos podrían presentarle amenazas a futuro. La mitigación del riesgo se puede entender como un ejercicio pasivo de adaptación por parte de la empresa basado en un interés propio de subsistir, y que no busca contribuir con aportes positivos adicionales al entorno en el que opera.

Desde los continuos de International Business Leaders Forum y Prandi y Lozano, se propone un momento al otro extremo de construcción de paz en el que la empresa limita su conocimiento a los posibles riesgos que el entorno le pueda causar, pero que en términos generales no tiene en cuenta las dinámicas del contexto en el que opera para desarrollar sus actividades empresariales. La organización cumple con lo mínimo requerido por la ley y considera que el conflicto es algo

externo a sus operaciones, lo cual puede resultar en impactos inesperados e involuntarios, tanto negativos como positivos, en el mismo conflicto.

A diferencia de los otros espectros, el continuo planteado por International Alert visibiliza el potencial que tienen las empresas de mantener y exacerbar los conflictos armados mediante su operación y contribución directa a la guerra, lo cual es clave porque permite conocer y entender una serie de riesgos que requieren ser abordados por las empresas para prevenir el escalamiento de la guerra y la creación de nuevos conflictos, y así crear un espacio más propicio para la construcción de paz.

Teniendo en cuenta los impactos que puede tener la empresa en un ámbito de conflicto según el rol que ésta decida asumir, ¿Cómo pueden empresas dispuestas a comprometerse con la paz moverse a lo largo del semáforo para convertirse en constructoras de paz?

Una de las posibles respuestas a este cuestionamiento se plantea desde la responsabilidad social en la medida que la empresa amplía su espectro de gestión y empieza a concebirse como un agente social con el potencial de contribuir a la superación de los retos del desarrollo, los cuales en contextos de conflicto han sido repetitivamente algunas de las causas subyacentes y motores perpetuadores de los mismos.

## **CAPÍTULO 2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO RESPUESTA A LOS RETOS DEL DESARROLLO PARA LOGRAR LA PAZ**

Los retos del desarrollo han sido analizados a lo largo de la historia y se han sometido a una amplia variedad de estrategias para ser superados. En este sentido, la manera como se ha concebido el desarrollo ha evolucionado desde una visión limitada como crecimiento económico, a un entendimiento del desarrollo como concepto integral basado en el equilibrio entre lo social, ambiental y económico para lograr su sostenibilidad. De cara a dicho contexto, el rol económico que tradicionalmente ha tenido la empresa también ha evolucionado con el reconocimiento de su potencial, como actor social, de aportarle al desarrollo sostenible, y por ende, a elementos fundamentales de la paz. Frente a un llamado internacional a que las empresas asuman dicho rol, la responsabilidad social surge para ayudar a las organizaciones interesadas a superar los retos del desarrollo y de la paz mediante la creación de valor económico, social y medioambiental, teniendo en cuenta los intereses y dinámicas de su entorno.

### **2.1 Desarrollo Sostenible**

En la década de los ochenta, en un escenario de crisis económica post-Segunda Guerra Mundial, la economía del desarrollo enfrentó un cambio drástico marcado por una transición de políticas económicas dirigidas por el Estado, a políticas económicas dirigidas por el libre mercado. El Consenso de Washington, elaborado por el economista estadounidense John Williamson, institucionalizó dicha transición en 1989 a través de políticas estándar para reformar las economías de América Latina.

En términos amplios, el Consenso de Washington planteó que para lograr el desarrollo, los gobiernos debían: controlar la inflación y reducir déficits fiscales para asegurar una estabilidad macroeconómica; abrir sus economías al mundo a través de la liberalización del capital y el comercio; y, liberalizar sus mercados internos mediante la privatización de desregulación (Gore, 2000). Para la implementación de dichas recomendaciones, instituciones financieras internacionales, como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM), apoyaron a países en vía de desarrollo a lograr niveles óptimos de desarrollo económico.

En este sentido, el Consenso de Washington diseñó y promovió políticas de desarrollo económico basadas en un entendimiento del progreso económico como indicador del desarrollo en sí. Estas políticas han sido reprochadas por la comunidad internacional y la academia por sus limitaciones e impactos en los países subdesarrollados. Según Mora (2006), las políticas de liberación y apertura económica lideradas por el Consenso de Washington han sido criticadas por “los efectos perversos de este tipo de políticas sobre la distribución del ingreso, la desaparición de la autonomía de lo nacional en favor de la hegemonía global del capital transnacional, la mayor importancia de la eficiencia respecto a la equidad en la definición de las políticas públicas, los efectos de la globalización financiera sobre la inestabilidad de los sistemas económicos, los desequilibrios y asimetrías del comercio internacional teóricamente liberalizado en perjuicio de los países pobres, entre otros”. Adicionalmente, dichas políticas han sido criticadas como modelo estándar del occidente impuesto en países del Sur sin ninguna consideración diferenciada. Según Gore (2000), el Consenso de Washington, centrado en el crecimiento del PIB, fue implementado con un enfoque “top-down, donor-conditionality driven and outside-expert-led”, o en otras palabras, se impuso desde las élites políticas con base en sus propias creencias de lo que países en vía de desarrollo necesitaban y debían hacer.

De manera paralela a estos cambios en pensamiento y políticas económicas para el desarrollo, un movimiento internacional empezó a surgir en protección del medio ambiente y los derechos humanos. En el marco de un nuevo orden económico internacional neoliberal, los países miembros de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), elaboraron un “código de conducta para las transnacionales que las protegiera de prácticas discriminatorias y fortaleciera las relaciones entre los gobiernos y empresas multinacionales” (Hernández, 2009) llamado Líneas Directrices para Empresas Multinacionales. Según John Evans, el Secretario General de la Comisión Sindical Consultiva ante la OCDE dichas Directrices fueron aprobadas en 1976 “como consecuencia de la preocupación pública por el creciente poder y las irresponsabilidades de las empresas multinacionales” (Hernández, 2009).

Las Directrices incluyen principios y normas internacionales en materia de empleo, relaciones industriales, derechos humanos, medio ambiente, transparencia, anticorrupción, ciencia y tecnología, entre otros, que buscan establecer un único código de conducta responsable de las empresas y “promover la contribución positiva de las empresas al progreso económico, medioambiental y social en todo el mundo” (OCDE, 2013). Las Líneas Directrices para

Empresas Multinacionales de la OCDE han sido revisadas y actualizadas de manera constante desde su creación.

En 1983, una plataforma internacional convocada por la Asamblea General de las Naciones Unidas, la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo surgió en reconocimiento del vínculo entre el desarrollo económico y social y sus efectos en el medio ambiente, con el propósito de responder a la urgencia de crear una agenda global para el cambio climático.

Mediante la publicación en 1987 del informe *Nuestro Futuro Común*, o el Informe Brundtland como también es conocido, la Comisión analizó problemas críticos del desarrollo, como la pobreza extrema en la que vivían grandes segmentos de la sociedad, y los problemas medioambientales, como el consumo descontrolado de recursos no renovables y el calentamiento global. El resultado de este análisis mundial fue una nueva propuesta de modelo de desarrollo llamado *desarrollo sostenible*. El concepto de desarrollo sostenible fue descrito en el informe por primera vez como, “el desarrollo que satisface las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades” (UNESCO, 2012).

En este sentido empezó a cambiar el paradigma del desarrollo económico, con un mayor reconocimiento de la interconectividad entre lo económico y lo ambiental, y la necesidad de equilibrar el progreso económico con el cuidado ambiental para alcanzar un desarrollo de largo aliento que no pusiera en riesgo la satisfacción de necesidades de futuras generaciones.

En 1990, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), influenciado por el economista Amartya Sen, fortaleció este nuevo paradigma del desarrollo al introducir el enfoque de *desarrollo humano* a las agendas internacionales. Según Gore (2000), la crítica del PNUD al Consenso de Washington se basa en diferencias de valores, resaltando que el Consenso de Washington se implementó con un enfoque *top-down* que utiliza el crecimiento del producto interno bruto (PIB) como único indicador del desarrollo, mientras que el desarrollo humano sostenible mide el desarrollo a través del mejoramiento en la calidad de vida de las personas, en su libertad de tomar decisiones, y en su acceso equitativo a nuevas oportunidades. El desarrollo humano se enfoca en el mejoramiento del bienestar de los individuos, y no asume que el crecimiento económico por sí solo lleva a dicho mejoramiento. El crecimiento económico es visto como un medio para lograr el desarrollo, más no un fin en sí mismo.

El enfoque de desarrollo humano fue anclado por Amartya Sen (2000) en su libro *Desarrollo como Libertad* en el que propone una manera innovadora de entender el desarrollo indicando



que, “el desarrollo puede concebirse (...) como un proceso de expansión de las libertades reales de las que disfrutaban los individuos”. En este sentido, el desarrollo no debe medirse sólo con indicadores económicos, sino a través de cambios, positivos o negativos, en el grado de libertad de las personas para actuar y acceder a oportunidades. El progreso se evalúa por las capacidades y libre agencia de los individuos de hacer uso de los recursos disponibles para lograr lo que ellos y ellas consideran calidad de vida y bienestar.

El concepto de desarrollo sostenible, entendido como un equilibrio entre el desarrollo social, el desarrollo económico y la protección del medio ambiente, que busca mejorar la calidad de vida de las personas, protegiendo sus derechos, asegurando su acceso equitativo a nuevas oportunidades, y potencializando su libertad para satisfacer sus necesidades actuales, sin poner en riesgo la satisfacción de las necesidades de generaciones futuras, fue adoptado sin precedentes como objetivo político en 1992 en la Primera Cumbre de la Tierra. Este respaldo político internacional dio pie a un conjunto de acuerdos internacionales para enfrentar los retos económicos, sociales y ambientales, y avanzar hacia un desarrollo sostenible.

En 1998, en el marco de un reconocimiento internacional de la necesidad de avanzar en estos tres frentes para lograr un desarrollo sostenible, John Elkington acuñó el término “triple cuenta de resultados” en su libro *“Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business”* para referirse a la relación, interconexión y dependencia entre lo económico, social y ambiental. La triple cuenta de resultados surgió como un nuevo sistema para medir el desempeño de las empresas, que se enfocó tanto en el crecimiento económico como en el valor ambiental y social que éstas crean, o destruyen, y sus aportes al desarrollo sostenible (Elkington, 2004).

Según García (2015), la triple cuenta de resultado “es un término usado para tratar de identificar una serie de valores en su conjunto, inversiones y procesos que la empresa debe llevar a cabo para minimizar cualquier resultado no deseado con origen en el desarrollo de su actividad y para crear valor económico, social y medioambiental”. La triple cuenta de resultado visibiliza el potencial que tiene la empresa para crear valor desde las tres dimensiones de la sostenibilidad, pero además, advierte que la empresa también tiene el potencial de destruir valor desde estos tres frentes como resultado de su operación, intencionalmente, o no.

En 1999, en el marco del Foro Económico Mundial, el Secretario General de Naciones Unidas Kofi Annan hizo un llamado a las empresas para que se sumarán a los esfuerzos de la comunidad internacional para lograr un desarrollo sostenible. Reconociendo el potencial y el rol de las

empresas en este proceso, Annan creó el Pacto Global como plataforma voluntaria mediante la cual las empresas se pueden comprometer a alinear sus estrategias y *modus operandi* a 10 principios universales en los ámbitos de los derechos humanos, estándares laborales, medioambiente y anticorrupción, para avanzar en los objetivos colectivos de la sociedad.

En el año 2000, en una lucha contra la pobreza, el hambre, la enfermedad, el analfabetismo, la degradación del medio ambiente, la discriminación contra la mujer entre otros aspectos fundamentales del desarrollo, 190 Estados Miembros de Naciones Unidas se comprometieron a alcanzar ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio [ODM] para el año 2015. Según Prandi y Lozano (2009), los ODM como consenso internacional, fueron una propuesta innovadora “que fija por primera vez objetivos claramente definidos y cuantificables, involucra a los países en vías de desarrollo y, por otra parte, abre la puerta al sector privado como aliado para lograr la consecución de estas metas”, y enfatizan que “sin la implicación de las empresas (y por ende de la sociedad civil en general) este fin será inalcanzable”.

Con base en una aceptación de las propuestas de Amartya Sen, los ODM capturaron un entendimiento de que la pobreza y el desarrollo no se miden únicamente mediante indicadores económicos, pero también a través de las capacidades y el grado de libertad de los miembros de una sociedad para alcanzar bienestar. Según Prandi y Lozano (2009), “el avance hacia los ODM sólo será efectivo si el crecimiento económico va acompañado de una sólida creación de valor social y medioambiental capaz de integrar el desarrollo humano y sostenible de las sociedades en su conjunto y reducir los desequilibrios actuales”. En este sentido, el cumplimiento de los ODM dependía de un equilibrio entre lo económico, social y medioambiental, junto con una promoción, respeto y cumplimiento de los derechos humanos universales.

A pesar de los avances importantes logrados con la agenda de los ODM en áreas como la educación, atención médica y el acceso al agua potable, las Naciones Unidas reconoció la necesidad de elaborar y adoptar una agenda de desarrollo sostenible, que construyera sobre los logros de los ODM, pero que incluyera “nuevas esferas como el cambio climático, la desigualdad económica, la innovación, el consumo sostenible y la paz y la justicia, entre otras prioridades” (PNUD). En la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, celebrada en Río de Janeiro en 2012, los Objetivos de Desarrollo Sostenible [ODS] surgieron para reemplazar a los ODM a partir del 2015.

Los 17 ODS fueron concebidos como objetivos interrelacionados, cuyo éxito individual depende del éxito colectivo de los mismos. Según el PNUD, “responder a la amenaza del cambio climático repercute en la forma en que gestionamos nuestros frágiles recursos naturales. Lograr la igualdad de género o mejorar la salud ayuda a erradicar la pobreza; y fomentar la paz y sociedades inclusivas reducirá las desigualdades y contribuirá a que prosperen las economías. En suma, es una oportunidad sin igual en beneficio de la vida de las generaciones futuras”. Ahora bien, ¿Cómo pueden las empresas responder al llamado internacional de contribuir al cumplimiento de estas nuevas esferas del desarrollo sostenible, incluyendo la generación de escenarios de paz?

## **2.2 Responsabilidad Social Empresarial**

El llamado que la empresa privada ha atendido para aportar al logro de los ODS es el resultado de un proceso de evolución en la concepción del rol de ésta frente a los desafíos del desarrollo lo cual, según Romero, parece ser un tema obligado en la agenda mundial en tanto se concibe la empresa “ya no solamente como un agente económico sino también como un agente social, y se comienza a comprender que su actuación llega a campos tradicionalmente reservados para lo público. (Romero, 2014, pág. 89)

Dicha evolución del rol de la empresa puede entenderse en paralelo con los diferentes planteamientos teóricos surgidos en torno al concepto de Responsabilidad Social Empresarial [RSE], también denominada Responsabilidad Social Corporativa [RSC]. No obstante, en ocasiones, algunas organizaciones asumen esta “responsabilidad” como un asunto de firma de declaraciones o adhesión a una serie de principios y descuidan el verdadero alcance de lo que esto significa. En este sentido, se hace necesaria una revisión de las aproximaciones conceptuales de la RSE para lograr determinar el aporte de ésta, en materia de desarrollo.

El sentido dinámico del concepto supone una dificultad en la acepción de una definición única y por el contrario se ha generado un amplio rango de propuestas conceptuales desde diferentes posturas institucionales que de acuerdo con Romero, han surgido “con el propósito de promover una nueva forma de hacer negocios que toma en cuenta los efectos sociales, ambientales y económicos de la acción empresarial, integrando en ella el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente” (2014)

A continuación se presentan algunas de las definiciones que se han generado desde diferentes instituciones.

Tabla 1. Conceptos de responsabilidad social empresarial.

Autor	Concepto de responsabilidad social empresarial
World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)	Es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida.
Prince of Wales Business Leadership Forum (PWBLF)	Es el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente.
Libro Verde de la Unión Europea	La integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus relaciones comerciales y sus relaciones con los interlocutores.
CSR Europe	La integración de las operaciones empresariales y valores donde se reflejen los intereses de los stakeholders incluyendo consumidores, empleados, inversores, medio ambiente y comunidad local, en las acciones y políticas de las empresas.
Foro de Expertos en RSE del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales en España	Es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se deriven de sus acciones.
Red Suiza de RS	La responsabilidad que tiene cada empresa con el conjunto de sus públicos de interés y más globalmente, con la comunidad en la que desarrolla sus actividades. Es también la contribución de la empresa al desarrollo económico, social y ambiental de la sociedad, en el sentido amplio.
Organización Internacional del Trabajo (OIT)	El conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores.
Forética	La asunción voluntaria por parte de las empresas de responsabilidades derivadas de los efectos de su actividad sobre el mercado y la sociedad así como sobre el medio ambiente y las condiciones de desarrollo humano.

Business for Social Responsibility (BSR)	La administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa.
Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social	Una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad.
Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)	El compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno, como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente y para la construcción del bien común.
ICONTEC	El compromiso voluntario que las organizaciones asumen frente a las expectativas concertadas que en materia de desarrollo humano integral se generan con las partes interesadas (stakeholders), y que, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales, le permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ecológico.
ISO 26.000	Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

Nota. Fuente: Adaptado de Rodríguez, R., Dopico, A., & González, E. (2008). La responsabilidad social empresarial. Un acercamiento a la realidad empresarial de Galicia. En E. De Castro, & F. Díaz, Universidad, Sociedad y Mercados Globales (págs. 309-324). AEDEM.

Para Correa, el término “Responsabilidad social” “se utiliza frecuentemente en dos contextos diferentes: para describir lo que de hecho está haciendo la empresa y para describir lo que debería estar haciendo. Es decir, un enfoque descriptivo y uno normativo” (2007); por otro lado, Núñez manifiesta en documento publicado por la CEPAL que, la descripción del término, incorpora tres dimensiones: la política filantrópica de la empresa, considerada en ocasiones como acciones aisladas; la ética en los negocios, en relación con todos los grupos de interés o stakeholders y finalmente; las decisiones de política de la empresa, entendidas desde el gobierno corporativo (2003).

En septiembre de 2010, la Organización Internacional de Estandarización (ISO), publicó la norma internacional ISO 26000 la cual, proporciona orientación sobre los principios que

subyacen en la responsabilidad social, el involucramiento con las partes interesadas, las materias fundamentales, los asuntos que constituyen la responsabilidad social y sobre las maneras de integrar un comportamiento socialmente responsable en la organización (ISO 26000, 2010).

A través de esta norma internacional se ha logrado llegar a un consenso mundial frente al concepto. Éste, se describe como la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas, cumpla con la legislación aplicable y esté integrada en toda la organización (2010).

La norma plantea siete principios de la responsabilidad social que se pueden entender como componentes estructurales del concepto, y permiten un análisis común frente a la complejidad que representa la constante evolución del mismo: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas, respeto al principio de legalidad, respeto a la normativa internacional de comportamiento y respeto a los derechos humanos.

El primer principio hace alusión a la obligación para la dirección de tener que responder a quienes controlan los intereses de la organización y para la organización de tener que responder por sus impactos en la sociedad, la economía y el medio ambiente (ISO26000, 2010). De igual manera, este componente hace referencia a la aceptación de responsabilidad por parte de la organización cuando se cometen errores, la toma de medidas adecuadas para repararlos y la toma de acciones para prevenir que se repitan (ISO26000, 2010).

El segundo principio señala la transparencia en tanto deber de una organización de revelar de forma clara, precisa y completa y en un grado razonable y suficiente la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que es responsable, incluyendo sus impactos conocidos y probables sobre la sociedad y el medio ambiente (ISO26000, 2010). Asumir una responsabilidad frente a un sinnúmero de actores sociales permite entender que “la responsabilidad social implica (...) reconstruir el carácter cívico y social de las organizaciones” (Peña, Sánchez, & Yepes, 2007).

Es de esta forma que se consolida un concepto más allá de la adhesión a iniciativas o la ejecución de acciones sin fundamento estratégico. La responsabilidad social siempre se tiene que asumir desde la ética de la empresa. Si no es así, queda como un ejercicio burocrático que no

cambia las formas de vida de las empresas desde dentro, que no cambia las formas de vida de las organizaciones y que, por lo tanto, no constituye una verdadera transformación. (Cortina, 2010, pág. 51).

Como lo plantea la ISO26000, es justamente el comportamiento ético el tercer principio de la responsabilidad social y consiste en estructurar el comportamiento de la organización con base en los valores de la honestidad, equidad e integridad. Hablar de la ética de la empresa es necesario si se concibe la responsabilidad social como un tema estratégico para el negocio, como lo plantea Cortina, “una ética de la empresa tiene que tener siempre en cuenta las consecuencias y, por lo tanto, es una ética de la responsabilidad, pero, eso sí, una ética de la responsabilidad convencida de las metas de la empresa (2010, pág. 57). Luego, procurar el cumplimiento de las metas de la empresa, validando las consecuencias de cada una de las decisiones respecto a las expectativas de todos quienes se pueden ver afectados, no es otra cosa que, gestionar la organización procurando el actuar responsable, asumiendo estrategias de responsabilidad social en la planeación del negocio.

La visión anterior incorpora otro elemento de análisis que se concibe fundamental para la gestión de la RSE: el compromiso frente al sujeto con quien la empresa asume responsabilidad y en este sentido, el concepto migra de una responsabilidad que consiste únicamente en “incrementar el valor para los accionistas”, planteada por el economista Milton Friedman, a entenderse “como la responsabilidad que la empresa tiene o asume frente a la sociedad en general” (Correa, 2007). Se agrega así un componente dinámico al concepto en la medida que, se deben contemplar las expectativas de una amplia gama de stakeholders o grupos de interés, es decir, “ajustar los retos a los que las empresas deben hacer frente en materia de RSE, en función de las cambiantes expectativas de la sociedad a lo largo del tiempo” (Benbeniste, 2002).

Este planteamiento permite referir el cuarto principio que expresa la ISO26000, respeto a los intereses de las partes interesadas en la medida que, aunque los objetivos de la organización podrían limitarse a los intereses de sus dueños, socios, clientes o integrantes, otros individuos o grupos, también podrían tener derechos, reclamaciones o intereses específicos que deberían tenerse en cuenta (ISO26000, 2010).

El quinto principio que se expone hace referencia a la legalidad entendida como la supremacía del derecho y, en particular, a la idea de que ningún individuo u organización está por encima de la ley y en este sentido, implica que una organización cumple con todas las normas y

regulaciones aplicables (ISO26000, 2010). Algunas posturas argumentan la obligatoriedad de la RSE bajo el supuesto que, según se cita del Ethics in Action Awards, una empresa tiene la obligación de ser responsable con todos sus stakeholders, en todas sus operaciones y actividades; es decir, la responsabilidad social es una obligación de las empresas frente a los actores sociales que se lleva a la práctica a partir del cumplimiento de las normas establecidas sobre las dimensiones ambientales, económicas y sociales (Peña, Sánchez, & Yepes, 2007).

De igual manera, una organización debería respetar la normativa internacional de comportamiento, a la vez que acatar el principio de respeto al principio de legalidad (ISO26000, 2010). Lo anterior es el sexto principio que plantea la norma: respeto a la normativa internacional de comportamiento el cual argumenta que en situaciones en las que la ley o su implementación no proporcionen las salvaguardas ambientales o sociales adecuadas, una organización debería esforzarse por respetar, como mínimo, la normativa internacional de comportamiento (ISO26000, 2010)

Finalmente, el séptimo principio corresponde al respeto a los derechos humanos que no es otra cosa que una organización debería respetarlos y reconocer, tanto su importancia como su universalidad (ISO26000, 2010). Al contemplarse otros aspectos, propios de la sostenibilidad, se logra entender la RSE desde la gestión de la operación y generación de impactos en una serie de dimensiones que van agregándose desde diferentes postulados teóricos o iniciativas institucionales. “el concepto de RSE (...) se refiere de manera general al impacto en la sociedad de las acciones realizadas por la empresa; por lo que generalmente se asocia a los efectos de las actividades productivas y comerciales, en aspectos como los derechos humanos, implicaciones ético-morales y las connotaciones públicas que originan los procesos y acciones de una organización”. (Peña, Sánchez, & Yepes, 2007, pág. 14)

Involucrar el planteamiento estratégico de la organización y contemplar el comportamiento responsable en la toma de decisiones fundamenta la visión de la RSE como elemento de mercado en tanto argumento para incrementar niveles de competitividad. En este aspecto, Correa manifiesta que “el mercado ha aprendido a diferenciar entre empresas comprometidas con causas sociales y aquellas que no lo están”, razón por la cual, se asume que la responsabilidad social no se trata de propaganda, sino de una búsqueda de competitividad a largo plazo” (2007)

Los siete elementos mencionados conforman una estructura de análisis de componentes de la RSE que puede ser abordada en el diseño de modelos de implementación de estas estrategias. En



este sentido, un modelo permite entender una intención voluntaria de la organización, que se materializa en la obligatoriedad de la misma, al vincularse activamente con diferentes iniciativas que procuran un compromiso real de la empresa. La gestión de este compromiso parte de una postura ética empresarial y llega a una visión propia de la sostenibilidad la cual, se enmarca en el cumplimiento de objetivos comunes, desde acciones socialmente responsables.

Ahora bien, las responsabilidades sociales evolucionan con el tiempo y cada entorno social posee una serie de intereses que transmite a la empresa. Un elemento adicional a ser considerado, más allá del compromiso en el amplio rigor que éste implica, es el individuo receptor o sujeto intervenido. Las responsabilidades que la empresa deba asumir dependen de la persona o grupo de personas frente a quien actúe (Rodríguez, Dopico, & González, 2008) y bajo este postulado, el concepto de grupo de interés o stakeholder adquiere completa relevancia en la medida que, son estos los sujetos que dan estructura a las acciones planteadas en las organizaciones.

Fue Edward Freeman en 1984 quien introdujo el término stakeholder definitivamente en el lenguaje de la estrategia, de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. (La Caixa Chair of Corporate Social Responsibility and Corporate Governance, 2009). Según este teórico, stakeholder es cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos empresariales es decir, cualquier individuo o grupo de interés que, de alguna manera —explícita o implícita; voluntaria o involuntaria— tenga alguna apuesta hecha en la marcha de la empresa; y que si, por un lado, se ven condicionados, de manera más o menos directa, por la actividad de aquélla, pueden, a su vez, condicionarla. (Bajo & Fernández, 2012).

De otro lado, Mitchel, Agle y Wood proponen la identificación de dichos grupos en función de los siguientes atributos: el poder suficiente para influir en la empresa; la legitimidad necesaria para mantener la relación entre ellos y la empresa; y la urgencia de la pretensión concreta del grupo de interés (Bajo & Fernández, 2012). Freeman también plantea la clasificación de los stakeholders identificados, según sea su influencia directa o indirecta sobre la empresa: los primarios y los instrumentales. Los primarios son vitales para el crecimiento continuo y sobrevivencia de cualquier empresa, mientras los instrumentales están en el entorno amplio de la empresa y son aquellos que pueden influenciar a los primarios. (La Caixa Chair of Corporate Social Responsibility and Corporate Governance, 2009).

El actuar socialmente responsable de las empresas no puede entenderse ajeno al relacionamiento con los grupos de interés. Bajo y Fernández plantean que la empresa debe ser

entendida y conceptualizada como un conjunto de stakeholders en red, que interactúan entre sí de manera constante y dinámica. Lo anterior implica la existencia de una serie de intereses divergentes y potencialmente conflictivos que deben ser gestionados de forma tal que no se atiendan únicamente los objetivos propios de los accionistas sino los de un amplio abanico de interesados (2012).

De acuerdo con lo anterior, “la RSE se puede consolidar como una estrategia válida para la construcción de nuevas ventajas competitivas y por lo tanto se puede y debe gestionar” (Peña, Sánchez, & Yepes, 2007). Esto implica asumir modelos que permitan incorporar las diferentes dimensiones y actores que se han contemplado para el análisis y en este sentido, se vinculan una serie de iniciativas de diferente orden que proponen estándares, normas, declaraciones y directrices, entre otras, que buscan brindar estructuras para la operación de las organizaciones o en otras palabras, herramientas que permitan a las organizaciones gestionar su estrategia de forma congruente con los intereses y aspiraciones de los distintos grupos (Bajo & Fernández, 2012).

Dichas herramientas permiten que las empresas aborden la RSE de forma proactiva, buscando ventajas competitivas sostenibles que les permitan ampliar sus oportunidades de negocio. Estas ventajas competitivas están basadas en un nuevo modelo de gestión que tiene en cuenta no sólo los resultados financieros, sino también los aspectos éticos, económicos, sociales y medioambientales (Club de Excelencia en Sostenibilidad, 2009).

En línea con lo anterior, es válido afirmar que la responsabilidad social está estrechamente vinculada al desarrollo sostenible, debido a que éste último se refiere a los objetivos económicos, sociales y ambientales comunes a todas las personas y puede utilizarse como una forma de resumir las expectativas más amplias de la sociedad que deben ser tenidas en cuenta por las organizaciones que buscan actuar responsablemente. Por lo tanto, un objetivo general de la responsabilidad social de una organización debe ser contribuir al desarrollo sostenible. (ISO 26000, 2010)

De acuerdo con Pacto Global, al incorporar sus principios en las estrategias, políticas, procedimientos, y establecer una cultura de integridad, las empresas no sólo están asumiendo su responsabilidad con las personas y el planeta, sino también con su éxito a largo plazo. La sostenibilidad empresarial comienza con el sistema de valores de la organización y un enfoque basado en principios para hacer negocios. Esto significa que se opera, como mínimo, asumiendo

responsabilidades en las áreas de derechos humanos, derechos laborales, medio ambiente y anticorrupción (Pacto Mundial).

Por su parte, la norma ISO 26000, que da orientación para todas las organizaciones, desarrolla en su capítulo siete un modelo que permite integrar la responsabilidad social dentro de la manera de operar de la empresa. El principal objetivo de la norma es la maximización de la contribución de una organización al desarrollo sostenible para lo cual, el primer paso es el reconocimiento de la responsabilidad social en tanto relación de las características de la organización con ésta, comprensión de la misma y esfera de influencia de la empresa. Posteriormente, se plantea el involucramiento como ejercicio de interacción entre la empresa y las partes interesadas a través de iniciativas voluntarias para la responsabilidad social que se integran a la gobernanza, los sistemas y los procedimientos para finalmente, comunicar los resultados después de evaluar las acciones de forma continua, en ciclos de mejora que permitan la revisión y ajuste pertinente.



Ilustración 9. Integración de la responsabilidad social en toda la organización.

Fuente: ISO 26000. (2010). *ISO26000 Guidance on social responsibility*. ISO.

Para lograr comunicar es necesario hacer un seguimiento constante a las iniciativas implementadas de manera que, se pueda evaluar la efectividad de las intervenciones. Las orientaciones de ISO en responsabilidad social enfatizan el valor que tiene reportar públicamente el desempeño y resultados de las acciones desarrolladas frente a las partes interesadas, internas y externas (Global Reporting Initiative, 2011). Existen herramientas que permiten generar dicho reporte de manera estandarizada a través de indicadores que pueden ser aplicados para el seguimiento y evaluación de la estrategia implementada como es el caso del Global Reporting Initiative [GRI].

Esta iniciativa propone una de las herramientas que proporciona las orientaciones más adecuadas para apoyar a las organizaciones interesadas en reportar sobre los temas cubiertos por la norma ISO 26000 mediante una de las estructuras de reporte de sostenibilidad más utilizada a nivel mundial, creada a través de un proceso basado en el consenso internacional de múltiples partes interesadas (Global Reporting Initiative, 2011).

El uso conjunto de la estructura del GRI y las orientaciones ISO, permite a las organizaciones gestionar, medir y reportar sobre sus políticas y prácticas de responsabilidad social a partir de tres consideraciones fundamentales: determinar cuáles temas reportar, identificar los indicadores que evidencien la gestión y otra información específica y finalmente, el aseguramiento de la calidad de la información reportada (Global Reporting Initiative, 2011). Son relevantes en este sentido los procesos de evaluación y mejora continua, a fin de realizar un seguimiento estratégico de cada una de las acciones implementadas. No se trata de la ejecución de actividades desarticuladas sino de la medición de indicadores propios de un modelo que establece unos resultados óptimos.

Por su parte, la oficina del Pacto Global diseñó también un modelo de gestión para apoyar los esfuerzos de las empresas de lograr la sustentabilidad empresarial a través de la integración de los compromisos del Pacto, en su cultura y prácticas empresariales centrales (Pacto Mundial). Sólo de esta forma, incorporando los diferentes esfuerzos en la estrategia de la organización, es pensable avanzar hacia una gestión de los intereses en juego no sólo eficiente, sino también socialmente responsable y éticamente correcta (Bajo & Fernández, 2012). El modelo referenciado, guía a las empresas a través del proceso de seis fases entre las cuales se encuentran: 1) comprometerse formalmente, 2) evaluar riesgos, oportunidades e impacto, 3) definir objetivos y estrategias, 4) implementar, 5) medir y 6) comunicar una estrategia de sustentabilidad

empresarial basada en los postulados de Pacto. Cada fase del modelo que se presenta a continuación es analizada en detalle en el capítulo cuatro.



Ilustración 10. Modelo de gestión de Pacto Mundial.

*Fuente: Pacto Mundial. (s.f.). Modelo de Gestión del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Marco para su implementación. Naciones Unidas.*

Pacto Mundial también afirma que sólo a través de la paz se puede garantizar el respeto de los derechos humanos y el alcance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Así, el ODS16 hace referencia a la necesidad de promover sociedades pacíficas e inclusivas que pueda dar lugar a un mundo sostenible (2017). De igual forma, Prandi afirma que una política de relación con los stakeholders que incorpore una perspectiva de construcción de paz debe ser clave para garantizar una correcta inserción de la empresa en contextos de postconflicto (2010).

En esta línea, el Pacto Global de Naciones Unidas, cuenta con la iniciativa “Business for Peace”, lanzada por el Secretario General de la ONU, Ban Ki-moon, que pretende expandir y profundizar las acciones del sector privado en apoyo a la paz, en el lugar de trabajo, en los mercados y en las comunidades locales. Ésta cuenta con cerca de 150 empresas líderes y

asociaciones empresariales de 37 países dedicadas a catalizar la acción colaborativa para avanzar en la consecución de la paz (Pacto Mundial, 2017).

De acuerdo con Pacto Global Colombia, la paz y estabilidad fueron identificadas por Forbes como una de las cinco áreas<sup>1</sup> que definirán la Responsabilidad Social Corporativa y en este sentido, B4P se alinea con el trabajo que ha realizado a lo largo de los años Pacto Global, para ofrecer lineamientos a las estrategias de sostenibilidad corporativa de empresas que operan en áreas afectadas por el conflicto o de alto riesgo (2017). Dentro de las herramientas que brinda esta plataforma, han realizado una adaptación del modelo de gestión de Pacto Global que le permite a las empresas cumplir con el compromiso de asegurar que sus actividades se ajusten a los diez Principios que éste plantea y a las normas internacionales; tomar medidas para promover la paz, de forma individual y en colaboración con otros y finalmente, comunicar anualmente el progreso (Pacto Global Colombia, 2017). Cada una de las cinco fases del modelo que se presenta a continuación es analizada en detalle en el capítulo cuatro.

---

<sup>1</sup> Las cinco áreas identificadas en el artículo “A Conversation On Corporate Social Responsibility”, publicado en Forbes en 2014, son: 1) cálculo del impacto ambiental generado por la actividad empresarial, 2) transformación de los reportes integrados, 3) correlación positiva entre comercio y paz, 4) mayor compromiso ético en la toma de decisiones empresariales a partir del cambio de pensamiento respecto a la desigualdad, 5) próxima generación de líderes con mayor preocupación social y compromiso como empleadores, consumidores e inversores. (Guthrie, 2014)

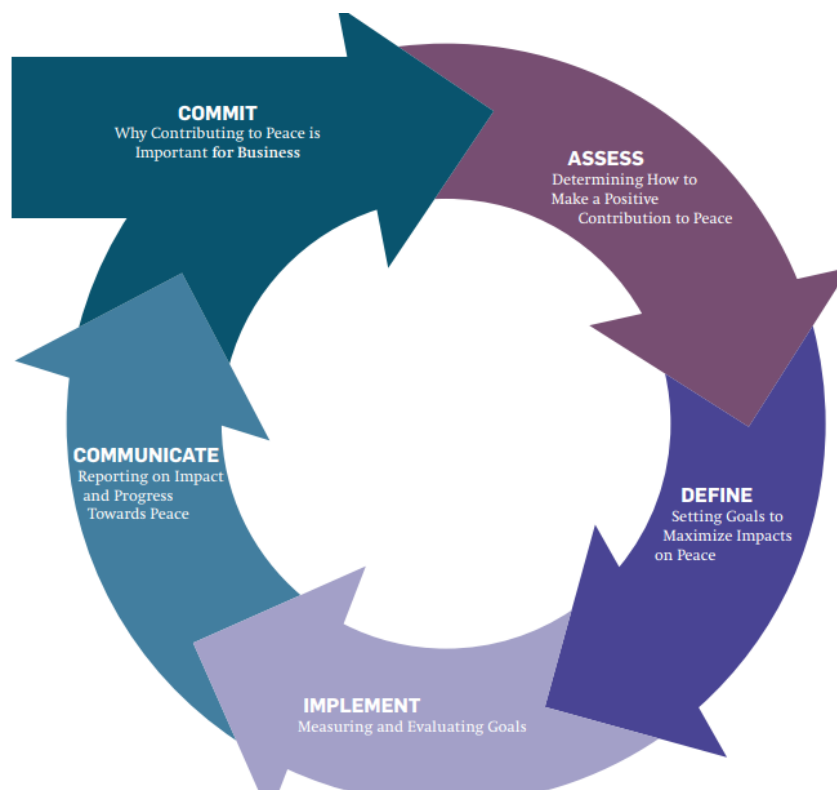


Ilustración 11. Modelo de gestión de Business for Peace.

*El modelo presenta 5 pasos en ciclo que se interpretan al traducir así: comprometerse, evaluar, definir, implementar, comunicar. Fuente: Pacto Global (2015). Advancing the Sustainable Development Goals by Supporting Peace: How Business can Contribute. Pacto Global de Naciones Unidas, Business for Peace*

Se consolida así una oportunidad y llamado al sector privado para tener un papel activo y aportar al cumplimiento de los ODS y en especial del ODS 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas, por el momento histórico en el cual se encuentra Colombia. Así lo ratifica Pacto Global Colombia (2017) al manifestar que este ODS ha tomado una importancia particular. Las empresas tienen la oportunidad de apoyar la reconstrucción social y económica de los territorios lo cual creará entornos favorables que facilitarán el avance en áreas como educación, salud, reducción de las desigualdades y equidad.

Si bien se ha planteado que cuando las organizaciones trabajan en otros objetivos de la Agenda 2030 también están ayudando a construir un país en paz, pues el desarrollo sostenible genera y a su vez es generado por entornos pacíficos, resulta relevante prestar atención a la necesidad de no concebir dichos aportes desde acciones sueltas o desarticuladas sino que por el contrario, se requiere una línea estratégica que permita entender la construcción de paz como objetivo rector de la operación puesto que, solo así se abordarán cada uno de los temas, propios de la misma.

El modelo hace una contribución oportuna a la iniciativa B4P en el sentido de tener una aproximación superior a la gestión del riesgo y la acción sin daño y en este sentido, proponer una discusión sobre el aporte global a la paz y las formas en que las compañías pueden contribuir. Pueden ser aportes relevantes si los esfuerzos que las empresas realizan a través de todas sus operaciones están alineados con: la misión y el centro o core del negocio, con los compromisos con los stakeholders y la inversión social. (Business for Peace, 2015)

De igual manera, el uso de este recurso le brinda a las empresas una descripción de los diferentes pasos que se pueden tomar para maximizar sus contribuciones a la paz, los tipos de actividades que se pueden realizar o posiciones que se pueden adoptar para afectar directamente los “drivers” o causas subyacentes del conflicto y la paz, incluido el desarrollo económico, la cohesión social y el diálogo y la contribución a los procesos de paz; y las habilidades y alianzas necesarias para implementarlas efectivamente (Business for Peace, 2015)

Tanto los estándares y normas, no vinculantes, como las directrices internacionales y los modelos, diseñados para apoyar la gestión de las organizaciones en búsqueda de consolidar negocios responsables, permiten tener un punto de referencia de los deberes de la empresa, identificar y mitigar sus impactos negativos, y proporcionan recomendaciones y alternativas para operar. Todos han sido diseñados para abordar temas que van desde derechos humanos, cadena de suministro, transparencia y corrupción, aspectos sociales y riesgos e impactos ambientales, impactos corporativos en estados frágiles y afectados por conflictos hasta directrices más amplias en múltiples áreas de impacto (Business for Peace, 2015).

De esta manera, la responsabilidad social empresarial y las herramientas que se han desarrollado en esta línea, le han brindado a la empresa elementos para afrontar los retos que supone el desarrollo sostenible y en este sentido, algunos factores fundamentales de la paz. No obstante, es válido cuestionar si, ¿La forma en que se adopta la RSE por parte de las empresas es capaz de impactar su modelo de negocio e integrarse en sus objetivos estratégicos para aportar efectivamente a la paz?

Para responder a esta pregunta, es necesario entender, desde la dinámica empresarial, la concepción de modelo de negocio y su relación con la planeación requerida para establecer objetivos estratégicos.



### **CAPÍTULO 3. EMPRESA QUE CONSTRUYE PAZ: ANTEPROYECTO DE UN NEGOCIO DINAMIZADO POR SU ESTRATEGIA**

El entendimiento de la empresa como un actor clave para el logro de metas de desarrollo sostenible, implica una mayor comprensión, por parte de éstas, del entorno donde operan. Según Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer-Stamer, “las crecientes exigencias a las empresas van de la mano con requerimientos cada vez mayores a su entorno” (1996, pág. 44) y en este sentido, se hace evidente la necesidad de cambio y mejoramiento continuo en relación con la competitividad de la organización.

La identificación de factores de competitividad ha tenido diferentes aproximaciones de análisis. Una de ellas es la denominada competitividad sistémica, definida como el producto de la interacción compleja y dinámica entre cuatro niveles económicos y sociales de un sistema nacional: el nivel micro, el nivel meso, el nivel macro y, por último, el nivel meta (Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer-Stamer, 1996). De acuerdo con lo anterior, la empresa se entiende competitiva desde su capacidad de interacción con el Estado, los actores sociales y las °estructuras jurídicas, políticas, económicas y sociales, propias del entorno.

La competitividad sistémica tiene especial relevancia a la luz de lo expuesto respecto al papel de la empresa en la construcción de paz puesto que, en el análisis del nivel meta, se examinan factores como la capacidad de una sociedad para la integración y la acción estratégica, y en el nivel meso, se estudia la formación de un entorno capaz de fomentar, completar y multiplicar los esfuerzos de las empresas (Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer-Stamer, 1996, pág. 40), es decir, las acciones emprendidas desde la empresa se planean y articulan en el nivel estratégico de acuerdo con las capacidades del entorno.

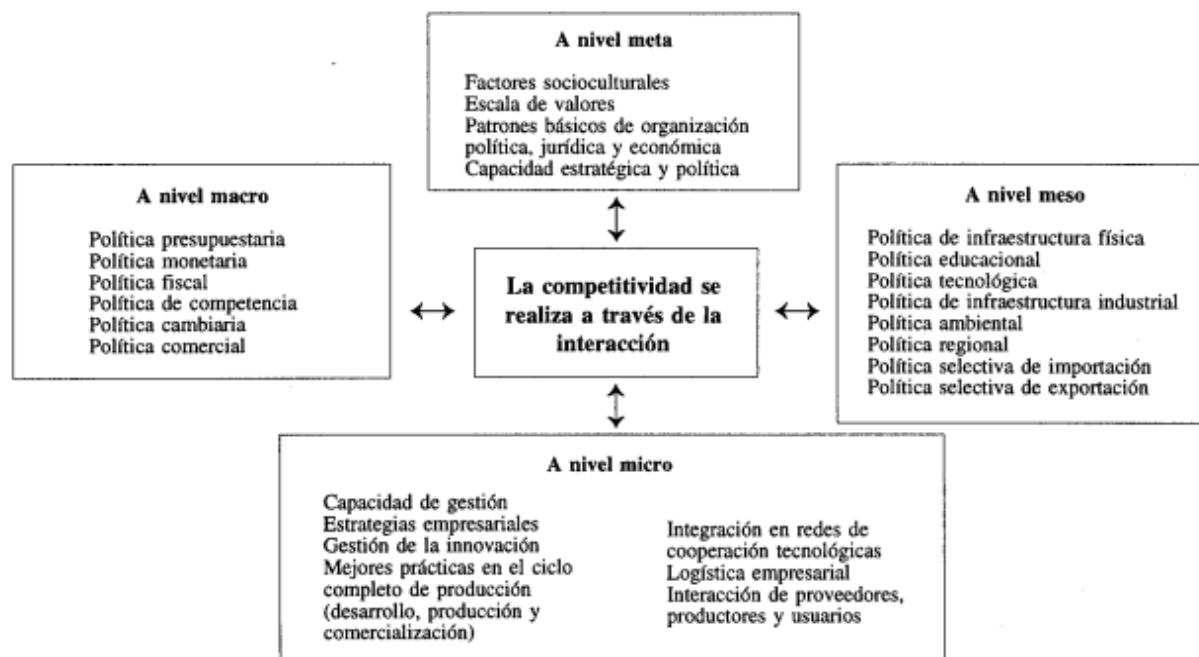


Ilustración 12. Factores determinantes de la competitividad sistémica.

Fuente: Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1996). *Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política*. Revista de la CEPAL, 39-52.

De igual forma, Esser et al., plantean que para poder afrontar con éxito las nuevas exigencias, las empresas y sus organizaciones necesitan readecuarse en gran medida, tanto en su entorno inmediato como a nivel interno, en tres elementos: organización de la producción, organización del desarrollo del producto y organización de las relaciones de suministro (1996). La implementación de dichos elementos implica pensarlos y ordenarlos de manera coherente en estructuras y procesos que permitan su adecuada comprensión.

Con el paso de los años, se ha avanzado en la generación de herramientas e instrumentos que permiten una mayor comprensión de las empresas y las interacciones con los factores competitivos. En este sentido, las organizaciones se pueden describir desde la relación entre dos elementos: modelo de negocio y estrategia. El primero, entendido como elemento estructural, que brinda forma a la empresa; el segundo, entendido como elemento dinamizador, que direcciona el desarrollo de la misma. Jay Galbraith especifica cinco áreas de la empresa que deberían estar acompasadas con el modelo de negocio: estrategia, descrita como “el motor del modelo de negocio”, estructura organizacional, procesos, recompensas y personas. (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 270)

Es necesario entonces, entender en detalle la estructura de la empresa, desde el modelo de negocio, y la estrategia de la misma, desde las decisiones que direccionan los procesos y consecución de objetivos, para poder analizar su relación y determinar las líneas de interacción entre éstos y las formas en que se puede integrar la RSE a los mismos para aportarle a la paz.

### **3.1 Modelo de negocio**

La aproximación académica al desarrollo teórico del concepto de modelo de negocio es relativamente reciente. Según Lecocq y Demil, este término “ha prosperado en la bibliografía dedicada a las actividades gerenciales desde finales de la década de 1990 (2009, pág. 86). Las diferentes definiciones que se han dado, hacen alusión a una serie o grupo de componentes que se han concebido de tres formas: la primera adopta el modelo de negocio como base o estructura; la segunda, presenta el modelo de negocio como narración o explicación y la tercera, define el modelo de negocio como esquema de interacciones.

Los componentes que se pueden evidenciar comunes entre las diferentes aproximaciones conceptuales de modelo de negocio según Galeano, se pueden clasificar en tres dimensiones: la estructura de recursos, la estructura transaccional y la estructura de valor (2013, pág. 8). En la primera se hace referencia a todos los activos básicos para poder servir a los clientes. En la segunda, a la forma en que se han configurado las interacciones con los stakeholders y en la tercera, a las características de la creación y captura de valor de la empresa (Galeano Revert, 2013).

En este sentido, se pasa de una estructura rígida que identificaba una serie de componentes y variables, a un sistema que integra todos los elementos estructurales. Esta condición final incorpora, como elemento a tener en cuenta, la interacción de ese sistema con el entorno. Wikström et al. definen modelo de negocio como “las actividades que necesita o busca la organización(s) para crear valor para los consumidores y otras partes interesadas en el entorno” mientras que Casadesus-Masanell y Ricart agregan, en esa interacción, el entendimiento del modelo de negocio como un “conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivados de dichas elecciones” (Palacios & Duque, 2011).

Lo anterior se analiza a partir de las definiciones presentadas en el documento *Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad* (Palacios & Duque, 2011).

Tabla 2. Definiciones de modelo de negocio.

Año	Autor	Definición
1996	Brandenburger y Stuart	Está orientado a la creación de valor total para todas las partes implicadas. Sienta las bases para capturar valor por la empresa focal, al codefinir (junto con los productos y servicios de la empresa) el tamaño total de “la tarta”, o el valor total creado en las transacciones, que se puede considerar como el límite superior para la captura de valor de la empresa.
1998	Timmers	Una arquitectura de productos, servicios y flujos de información incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso.
2000	Linder y Cantrell	La lógica central de la organización para crear valor. El modelo de negocios para una empresa orientada a los beneficios explica cómo ésta hace dinero.
2001	Chesbrough y Rosenbloom	Consiste en articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.
2001	Petrovic et al.	Describe la lógica de un ‘sistema de negocios’ para crear valor que esté por debajo del proceso actual.
2002	Magretta	Cuenta una historia lógica que explica quiénes son sus clientes, qué valoran, y cómo va a hacer dinero en darles ese valor.
2005	Rajala y Westerlund	La manera de crear valor para los clientes y la manera en que el negocio convierte, las oportunidades de mercado en beneficio a través de grupos de actores, actividades y colaboraciones.
2006	Andersson et al.	Se crean con el fin de dejar claro quiénes son los actores empresariales que se encuentran en un caso de negocio y cómo son sus relaciones explícitas. Las relaciones en un modelo de negocio se formulan en términos de valores intercambiados entre los actores.
2008	Baden-Fuller et al.	Es la lógica de la empresa, la manera en que crea y captura de valor para sus grupos de interés.
2008	Al-Debei et al.	Es una representación abstracta de una organización, de todos los acuerdos básicos interrelacionados diseñados y desarrollados por una organización en la actualidad y en el futuro, así como todos los productos básicos y / o servicios que ofrece la organización, o va a ofrecer, sobre la base de estos acuerdos que se necesitan para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos.

2009	Zott y Amit	Forma en que una empresa “hace negocios” con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades.
2009	Demil y Lecocq	Combinación de recursos y competencias, organización de las actividades, y proposición de valor, introducimos la dinámica mostrando cómo distintos cambios deseados o emergentes alteran de forma positiva o negativa su consistencia.
2009	Salas	Unidad de análisis que da forma a una manera genuina e innovadora de conseguir atraer la confianza de los clientes, generar ingresos con los que cubrir los costes y mantenerse viables en el mercado.
2009	Ricart	Consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones.
2009	Osterwalder y Pigneur	Describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor
2010	Svejenova et al.	Conjunto de actividades, organización y recursos estratégicos que transforman la orientación establecida por la empresa en una proposición de valor distintiva, permitiendo a la misma crear y capturar valor.
2010	Wikström et al.	Se utiliza para describir o diseñar las actividades que necesita o busca la organización(s) para crear valor para los consumidores y otras partes interesadas en el entorno.
2010	Casadesus-Masanell y Ricart	Consiste en un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivados de dichas elecciones. Hay tres tipos de elecciones: políticas, recursos, y la gestión de activos y políticas. Las consecuencias, pueden ser clasificado como flexibles o rígidas. (intrínsecamente dinámico)

Nota. Adaptado de Palacios, M., & Duque, O. (2011). Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración & Desarrollo*, 23-34.

La estructura de valor se convierte en el componente central, común a la evolución del concepto. El valor debe tener atributos, propiedades y cualidades que, al agregarse permitan que el cliente lo perciba diferente y único respecto a las demás propuestas de valor que se encuentran en el mercado. Esta propuesta nace de la realización del mapa de valor en el cual, se contempla al cliente desde la perspectiva de sus frustraciones, extremas o moderadas, y sus alegrías, esenciales o agradables, a fin de ofrecerle todo aquello que alivie sus frustraciones extremas y genere sus alegrías esenciales (Berna, Osterwalder, Pigneur, & Smith, 2015).

La propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes (Osterwalder & Pigneur, 2010) y en este sentido, construir valor implica responderse desde la organización, ¿qué se proporciona a los clientes? Pueden entonces plantearse propuestas de valor innovadoras, a través de ofertas nuevas o fuera de lo común, u otras parecidas a ofertas ya existentes que incluyan alguna característica o atributo adicional. Ahora bien, vale la pena cuestionarse si la construcción de paz puede soportar propuestas de valor innovadoras o incorporarse como un atributo adicional a un producto o servicio existente.

Para efectos de responder dicho interrogante con el desarrollo de la presente investigación, se toma como referencia conceptual la definición de modelo de negocio propuesta por Osterwalder & Pigneur: un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. La mejor manera de describir un modelo de negocio, según ellos mismos plantean, es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (2010, pág. 15).

El modelo propuesto se denomina Canvas. Los nueve módulos hacen referencia, en su orden, a la relación de beneficios y costos de la empresa. Primero se determina el segmento del mercado, según se caracterice al cliente; segundo la propuesta de valor, con base en los mapas de valor desarrollados; tercero los canales, mediante los cuales la propuesta de valor llega a los clientes; cuarto las relaciones con clientes, donde se describe cómo se interactúa para forjar relaciones de largo plazo; quinto las fuentes de ingreso, que es todo aquello que pagarán los clientes. Estos primeros cinco módulos corresponden a los beneficios percibidos por la organización en relación con la propuesta de valor (Osterwalder & Pigneur, 2010).

En el sexto módulo se establecen los recursos clave, todos aquellos activos necesarios para proporcionar lo antes descrito; el séptimo refiere las actividades clave, necesarias para cumplir la propuesta de valor; octavo las asociaciones clave, donde todos los stakeholders que se han mapeado importantes se describen; y noveno la estructura de costos, que indica los requerimientos financieros de la organización para poder obtener beneficios (Osterwalder & Pigneur, 2010).










<b>Asociaciones clave</b> 	<b>Actividades clave</b> 	<b>Propuestas de valor</b> 	<b>Relaciones con clientes</b> 	<b>Segmentos de mercado</b> 
	<b>Recursos clave</b> 		<b>Canales</b> 	
<b>Estructura de costes</b> 		<b>Fuentes de ingresos</b> 		

Ilustración 13. Plantilla para el lienzo de modelo de negocio (canvas).

Fuente: Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Barcelona: Deusto

El proceso de diseño de modelos de negocio que proponen Osterwalder y Pigneur, tiene cinco fases: movilización, comprensión, diseño, aplicación y gestión. (2010, pág. 248). No es posible, en la realidad de las organizaciones, implementar este proceso de forma lineal, las fases de comprensión y diseño suelen discurrir en paralelo: puedes empezar a crear prototipos de modelos de negocio, a modo de ideas preliminares para el modelo de negocio, en la fase de comprensión. Asimismo, la creación de prototipos durante la fase de diseño puede generar ideas nuevas que requieran una investigación adicional o un repaso de la fase de comprensión. Para terminar, la última fase (gestión) consiste en la administración constante del modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 248).

La integración del modelo de negocio para la construcción de paz supone una integración superior desde el entendimiento del modelo a partir de una comprensión de la responsabilidad social y la sostenibilidad, que incorpore en su estructura, análisis de lo que los autores denominaron triple balance. Para esto, es necesario ampliar el lienzo con módulos que representen dos resultados: los costes sociales y ambientales de un modelo de negocio (es decir,

su impacto negativo) y los beneficios sociales y ambientales de un modelo de negocio (es decir, su impacto positivo). (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 265)

Si bien el modelo de negocio se entiende como esquema de interacciones que permite apreciar la estructura de la empresa, “raras veces se descubre de inmediato” (Lecocq & Demil, 2009, pág. 86) por lo que se convierte en el resultado de un ejercicio de análisis continuo que, como se planteó inicialmente, se puede ajustar o dinamizar a través de los elementos estratégicos en la medida que, “el modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 15).

Los ajustes en estructuras, procesos y sistemas de la empresa, no pueden generarse desconociendo las realidades del entorno donde ésta opera. Lecocq y Demil argumentan que “algunas evoluciones del entorno pueden llevar a acciones voluntarias por parte de las organizaciones” (2009, pág. 89) esto es, que una correcta lectura del entorno, desde los cambios coyunturales en sus diferentes dimensiones, puede llevar a la toma de decisiones estratégicas en las empresas. “Un conocimiento profundo del entorno de la empresa (...) ayudará a concebir modelos de negocio más fuertes y competitivos (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 200).

Un modelo de negocio competitivo exige una elevada capacidad de organización, interacción y gestión de los stakeholders, así como una visión sistémica que abarque a la sociedad en su conjunto. (Esser et al., 1996). Lo anterior se viabiliza en la medida que, se logre planear, de forma estratégica, cada una de esas interacciones y elementos de gestión con los diferentes actores que se ven involucrados en el quehacer empresarial, tanto interno como externo.

No es un ejercicio de un solo momento, “para crear una coherencia interna o adaptarse al entorno, es necesario realizar sucesivos ajustes” (Lecocq & Demil, 2009, pág. 86) porque de no hacerse, “un modelo de negocio competitivo que funciona en el entorno actual podría quedarse obsoleto o anticuado mañana (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 210). Se entiende entonces la competitividad del modelo de negocio en relación con su capacidad de adaptación a los cambios del entorno que, no es otra cosa diferente al planteamiento de propuestas de valor ajustadas a la realidad del entorno.

De acuerdo con Lecocq y Demil, la adaptación del modelo de negocio debe darse de forma tal que éste se pueda cambiar al tiempo que la empresa construye y mantiene un rendimiento sostenible, es decir, sin dejar de percibir beneficios (2009). Para que esto ocurra, Osterwalder y



Pigneur enfatizan en la necesidad de comprender “los cambios que se producen en el entorno” (2010, pág. 200), puesto que es así como se logra identificar los elementos que permitirán “adaptar el modelo a las fuerzas externas con mayor eficacia” (2010, pág. 200).

Dichas fuerzas pueden entenderse desde dos enfoques de estrategia: uno en “términos de ventaja competitiva sostenible” y otro en “términos de rendimiento no sostenible” (Lecocq & Demil, 2009, pág. 89). El primero hace referencia a la forma en que el modelo se adapta a las exigencias del mercado y el segundo a la forma en que el modelo se adapta a las barreras del entorno.

Por otro lado, Osterwalder y Pigneur recomiendan tener en cuenta, cuando se estructura el modelo de negocio, “las cuatro áreas más importantes del entorno: fuerzas del mercado, fuerzas de la industria, tendencias clave y fuerzas macroeconómicas (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 200). Es entonces importante resaltar que, más allá del mercado y los elementos de la industria o barreras del entorno, se debe contemplar el análisis de aquellos aspectos que se entienden desde las estructuras socioculturales del entorno y las que afectan el sistema económico de los territorios.

Contemplar estos últimos elementos hace parte del proceso que dinamiza el modelo de negocio en la medida que, pensar en tendencias clave e interacciones de sistemas más amplios que impactan el modelo de negocio, implica generar espacios de planeación en los cuales se asumen objetivos que brinden beneficios a la empresa. Dichos espacios de planeación al interior de la empresa se pueden caracterizar y entender desde los planteamientos que se han desarrollado en torno a la planeación estratégica.

### **3.2 Planeación estratégica**

Según el documento *Strategic Planning: Concept and rationale* del International Institute for Educational Planning, planear implica pensar en el futuro y tratar de tener el control de eventos futuros organizando y gestionando recursos de manera que se consigan objetivos de forma satisfactoria (Carron, 2010) y en este sentido, concebir la planeación como elemento dinamizador del modelo de negocio es integrar en el proceso de estructuración de éste el análisis del contexto y la toma de decisiones con base en las consecuencias relevantes para el futuro.

Se concibe como elemento dinamizador porque “el modelo de negocio es un plano para la definición de la estrategia a implementar a través de la estructura de la organización basada en procesos y sistemas” (Osterwalder y Pigneur, 2010) es decir, sobre la estructura del modelo de negocio que se desarrolla, se formulan una serie de actividades con objetivos concretos que movilizan los flujos de procesos entre los diferentes elementos que componen el modelo.

Existen diferencias entre la planeación concebida tradicionalmente, que se enfoca en la formulación de un plan de acción sin contemplar las visiones o posiciones de actores diferentes a la propia organización ni las variables del entorno, y la planeación estratégica que empieza a preocuparse por los procesos de implementación de dichos planes, cuya formulación procura ser participativa y comprensiva de las complejidades del entorno (Carron, 2010). El documento del International Institute for Educational Planning, citado anteriormente, define la planeación estratégica como una herramienta administrativa que ayuda a una organización a mejorar su desempeño verificando que todos sus miembros trabajen en los mismos objetivos y ajustando constantemente la dirección de la organización a los cambios del entorno (Carron, 2010).

Hammer ha propuesto tres etapas principales en la historia de la planeación estratégica a lo largo de los últimos 40 años (Candy & Gordon, 2011, pág. 72). La primera la denomina era de *administración de portafolio*, caracterizada según Mintzberg, Ahlstrand & Lampel porque se centraba en factores de atracción y fuerza del negocio es decir, la administración del riesgo, el crecimiento de la industria y la participación en el mercado. La segunda etapa de la planeación estratégica se denominó *modelos de economías industriales*, cuyo elemento característico se da con los planteamientos de Porter respecto a la toma de decisiones estratégicas con base en el análisis de relaciones de poder competitivas. En esta etapa, se conoció el modelo de las cinco fuerzas de Porter que brinda un esquema de análisis y permite a las empresas la decisión entre una serie de estrategias genéricas. La tercera, la denomina *competencias centrales*, en alusión a lo propuesto en los 90s por Hamel y Prahalad que caracteriza este modelo en tanto que las empresas necesitan identificar las cosas en las que son particularmente buenas y construir su estrategia alrededor de éstas. Según estos autores, la generación de valor se construye a partir de las ventajas competitivas que surgen de las competencias centrales o core competences. (Candy & Gordon, 2011).

Desde el punto de vista metodológico, para Armijo la planeación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica

principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos (2011, pág. 15). Por su parte, Carron propone cinco características clave de la planeación estratégica: i) sentido general de dirección, en la medida que requiere unidades capaces de guiar el compromiso de todos los grupos de interés; ii) sensible al entorno, en relación al equilibrio entre las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas; iii) orientada a los resultados ya que monitorea que se cumplan los objetivos; iv) instrumento dinamizador que motiva la participación e interacción de los grupos de interés a través de procesos inclusivos; v) flexible en su implementación puesto que se reinterpreta constantemente. (2010, pág. 10).

Los múltiples modelos han migrado de planteamientos estratégicos con base en análisis de oportunidades y amenazas del entorno, y debilidades y fortalezas de la empresa, a decisiones estratégicas fundamentadas en elementos diferenciadores de la organización, pasando por estrategias genéricas que surgen de las evaluaciones de fuerzas de mercado. Recientemente, las organizaciones han usado los escenarios para los ejercicios de planeación estratégica. (Candy & Gordon, 2011).

Uno de los modelos que abren un espacio relevante al análisis del entorno, es el de planeación transformadora por escenarios que nació con el ejercicio realizado por los ejecutivos de Shell quienes utilizaban los escenarios futuros, propuestos por un equipo, junto con los que se realizaban sobre los mercados energéticos, para entender lo que estaba sucediendo en su impredecible entorno empresarial y así desarrollar estrategias y planes corporativos más robustos (Kahane, 2016).

Se asume la planeación estratégica como ejercicio inicial para la definición de cuáles deberían ser los resultados de la organización (Candy & Gordon, 2011). No obstante, pensar los resultados implica generar visiones de corto, medio y largo plazo que desde la concepción tradicional de la planeación han llevado a la empresa a adaptarse, pero desde un ejercicio de planeación estratégica que contemple la construcción de paz, se pueden concebir transformables. Este modelo asume que estudiar el futuro es insuficiente, y por lo tanto emplea también historias sobre futuros posibles para influenciar lo que podría pasar. (Kahane, 2016, pág. 47)

En el marco de una propuesta de modelo de planeación estratégica para la construcción de paz, la planificación transformadora por escenarios encuentra cabida metodológica en la medida que, como lo propone Kahane, puede ser útil para personas que se encuentran en una situación

inaceptable, inestable o insostenible; no pueden transformar su situación por cuenta propia ni trabajando sólo con sus amigos y colegas; y no pueden transformar su situación de forma directa. (Kahane, 2016, pág. 42).

De igual manera, el modelo se adapta a la estructura de la propuesta resultado de la investigación en la medida que logra una visión diferente a los ejercicios de planeación tradicional, en tanto que, busca transformar la lectura inicial del entorno y no la adaptación, como ventaja competitiva.

La planeación transformadora por escenarios se estructura en cuatro fases que buscan la transformación de una situación particular a través de una transformación de cada uno de los actores involucrados. En primer lugar, los actores transforman sus entendimientos; en segundo lugar, los actores transforman sus relaciones; en tercer lugar, los actores transforman sus intenciones; y en cuarto lugar, las transformaciones de los entendimientos, las relaciones, y las intenciones de los actores les permiten transformar sus acciones, y de esa manera transformar su situación. (Kahane, 2016, pág. 44).

Los entendimientos hacen referencia al consenso de conceptos entre todos los involucrados, las relaciones a la forma en que cada uno de ellos interactúa, las intenciones a aquellos objetivos explícitos u ocultos que cada parte se propone frente a la situación y las acciones a los planes para conseguir la transformación de la situación. El cumplimiento de estas fases se propone a través de cinco pasos que se describen a continuación según lo expuesto en la publicación *Transformative Scenario Planning: Working Together to Change the Future* (Kahane, 2016, pág. 48).

Se inicia convocando a un equipo proveniente de todo el sistema, es decir, un mapeo completo de stakeholders. Posteriormente, este equipo representativo del sistema observa lo que está sucediendo de manera que, se realiza un diagnóstico integral de la situación. A continuación se procede a construir historias sobre lo que podría suceder con lo cual se tiene una serie de escenarios que permitirán como cuarto paso, descubrir lo que puede y debe hacerse que no es otra cosa que plantear los objetivos que se quieren alcanzar para finalmente, actuar para transformar el sistema que, a la luz de la planeación estratégica, es implementar lo que se ha construido de forma participativa e integral.

Por otro lado, David plantea que todas las empresas tienen una estrategia, aún si ésta es informal, no estructurada y esporádica. Todas las organizaciones se dirigen hacia algún lado,

aunque por desgracia algunas de ellas no saben a dónde van (2008, pág. 30). Lo mismo ocurre con los modelos de negocio, existen aun cuando no se piensen y analicen en detalle, razón por la cual se convierten en herramientas que permiten una mayor comprensión de las ventajas o elementos diferenciadores de las organizaciones y en último sentido, se conciben como elementos propios de la gestión de la empresa por lo que resulta válido cuestionarse respecto a la existencia de herramientas de gestión empresarial para la construcción de paz.

Lo anterior resulta importante a la luz de la capacidad que tiene la empresa de aportar en los procesos de construcción de paz. La Fundación Ideas para la Paz plantea que la comunidad empresarial tiene en sus manos muchas de las claves y capacidades para transformar las realidades de millones de colombianos y se cuestiona si jugarán un rol activo en el postconflicto, o, por el contrario, se marginarán de esta gran oportunidad. De optar por la primera opción, supondrá ajustes en el modelo de negocio de las organizaciones, toda vez que, se requiere un nuevo entendimiento del entorno y de la propuesta de valor ofertada y esto a su vez, para la correcta gestión de la empresa, requiere de ejercicios de planeación estratégica con un enfoque coherente con las dinámicas que implica un entorno de postconflicto o de construcción de paz.

Una de las metodologías que responden a esta necesidad es el modelo de planificación transformadora por escenarios en la medida que, realiza una aproximación a una nueva forma de planear a partir del entendimiento, reconocimiento y construcción conjunta de visiones y objetivos de manera que, permite a la empresa integrarse desde sus planteamientos estratégicos en la transformación de las dinámicas propias de su operación.

### **3.3 Planificación transformadora por escenarios**

Con base en la publicación de Adam Kahane titulada la Planificación transformadora por escenarios, se describen a continuación los elementos relevantes de esta metodología, sólida y clara, que ha sido probada en diversos procesos que permiten evidenciar de forma específica aquellos aspectos que deben ser intervenidos para lograr los objetivos propuestos. Así mismo, ha mostrado resultados extraordinarios en muchas de sus aplicaciones.

Esta metodología pretende desafiar el statu quo ante una necesidad evidente de progreso, resultando innovador que no solo considera transformaciones en los procesos sino en las personas, de hecho es este el pilar fundamental para que se dé una verdadera transformación,

comenzar de adentro hacia afuera, del ser interior hacia el entorno, de movilizar las ideas e ideologías fijas comprendiendo el punto de vista del otro, para así lograr una construcción de alternativas de solución compartida y enriquecida, con un alto componente de cooperación y creatividad.

Se trata también de ser realistas y determinar el verdadero alcance de las acciones propuestas, de ahí la importancia de involucrar a los diversos actores que intervienen en las decisiones finales (gobierno, líderes comunitarios, líderes sindicales, jóvenes, profesionales y/o trabajadores relacionados con el tema en cuestión, usuarios y/o personas impactadas, entre otros).

La planificación transformadora por escenarios reviste gran utilidad cuando:

- Una situación es inaceptable, inestable o insostenible.
- La transformación de esta situación no depende de una persona o su círculo inmediato.
- La transformación no se puede lograr de manera directa y debe ser abordada indirectamente, a partir de la creación de denominadores en común.

La planificación transformadora por escenarios es, entonces, una forma en que las personas pueden trabajar con situaciones problemáticas complejas que quieren transformar pero que no pueden hacerlo unilateral o directamente. Esta forma de trabajar con el futuro se puede utilizar para enfrentar dichas situaciones en todos los niveles: local, sectorial, regional, nacional. (Kahane, 2016, pág. 43)

Esta metodología es capaz de generar transformaciones de situaciones problemáticas a partir de la transformación de las personas que intervienen en el proceso. Para que esto suceda, las personas deben transformar su entendimiento de la situación, sus relaciones y sus intenciones. El entendimiento individual se convierte en colectivo al crear denominadores comunes; las relaciones se transforman al conocer, empatizar y confiar en los otros; y producto de las dos anteriores, las intenciones dejan de ser personales, generando una nueva visión sobre el rol que cada uno desempeñará en el proceso de transformación del escenario en cuestión. Finalmente como resultado de esta ecuación, se transforman las percepciones e ideas que cada uno tiene de la situación y por ende sus acciones cambian logrando transformar también la situación.

La planificación transformadora por escenarios requiere de tres componentes claves:

1. Un equipo proveniente de todo el sistema, compuesto por actores perspicaces, influyentes con capacidad de liderazgo y disposición para actuar, interesados en los temas a tratar o en el funcionamiento del sistema como un todo.
2. Un contenedor fuerte que facilite las transformaciones individuales, ofreciendo seguridad y confianza, blindando al equipo de juzgamientos externos al trabajar con contradictores y ocupando un espacio físico que genere relajación y concentración.
3. Un proceso riguroso, en el que los actores construyen un conjunto de historias relevantes, desafiantes, verosímiles y claras sobre lo que podría suceder, actuando en consecuencia según los aprendizajes que ha dejado el proceso.

Los cinco pasos de la planificación transformadora por escenarios

1. Convocar a un equipo proveniente de todo el sistema
2. Observar lo que está sucediendo
3. Construir historias sobre lo que podría suceder
4. Descubrir lo que puede y debe hacerse
5. Actuar para transformar el sistema

### **Primer paso: Convocar a un equipo proveniente de todo el sistema.**

Estas personas deben, querer y poder en conjunto, influenciar el futuro de ese sistema, entendido éste como cualquier conjunto social-político-económico complejo. Kahane sugiere, un equipo convocante de 5 a 10 personas que ensamble un equipo de escenarios de 25 a 35 actores líderes provenientes de todas partes del sistema, incluidos ellos mismos.

El equipo conformado será fundamental para el éxito del proceso, pues de ellos dependen los contenidos y resultados, además de ser los principales influenciados. Se requiere de personas perspicaces, influyentes y comprometidas, con interés en mejorar el futuro del sistema; reconocidos y respetados por su liderazgo; pensadores curiosos, sistemáticos, reflexivos y que se expresan libre y abiertamente; enérgicos y orientados a la acción, capaces de interiorizar el proceso y actuar en consecuencia en sus propias esferas de influencia. El equipo conformado, debe ser heterogéneo y representativo de los diferentes sectores, ideologías, orígenes, etc. y con puntos de vista distintos u opuestos. Así mismo, deben ser actores que ocupen posiciones de

influencia en el sistema y logren impacto actuando en conjunto. El equipo debería ser un microcosmos o fractal de todo el sistema. (Kahane, 2016, pág. 59).

Se deben buscar personas abiertas y dispuestas a comprometerse con la transformación. Aquellas que ostentan poder y están satisfechas con las condiciones actuales mostrarán mayor resistencia a unirse. Es importante evaluar si el equipo conformado logrará actuar sin contar con actores claves que revisten autoridad en el sistema. De ahí la importancia de lograr presentar el proceso con el valor que aporta y no como una amenaza al entorno. La convocatoria deberá hacerse de forma individual, exponiendo lo que se busca con el proceso, pidiendo retroalimentación e incluso ideas sobre qué otras personas podrían ser vinculadas.

Una vez se ha conformado el equipo, se realizan entrevistas individuales que permitirán conocer los pensamientos, conceptos, temores y expectativas, así como resolver dudas o incertidumbres sobre el proceso que iniciará. Aquí se originan las relaciones de confianza que se irán fortaleciendo en el camino. Las entrevistas deben ser sintetizadas en un documento que muestre la información literal capturada por temas, sin identificación de personas. Este documento se envía a todos los integrantes del equipo antes de la primera reunión, lo cual les permitirá llegar con una visión más amplia frente al tema que los ocupa. Adicionalmente, el documento de síntesis podrá contener información relevante que servirá para focalizar el trabajo de escenarios.

### **Segundo paso: Observar lo que está sucediendo.**

---

---

**Primer paso:  
Convocar a un equipo  
proveniente de todo el  
sistema  
Busque aliados  
potenciales**


---

Identifique y reúna a un equipo convocante, y posteriormente a un equipo de escenarios

---

Conduzcan entrevistas dialógicas con los miembros del equipo de escenarios y con otros actores

---

Elaboren un plan de proyecto y movilicen los recursos necesarios

---

Construyan el contenedor del proyecto

---

Este paso se trata de la construcción de un conocimiento básico compartido de lo que está sucediendo en el sistema, viendo éste como un todo, considerando el pasado y el presente del mismo. Es fundamental el espacio de trabajo que se utilice, concebido como ese contenedor



seguro, confiable, relajado y que garantiza la concentración y el enfoque. Todos los contenidos trabajados y resultados de los mismos, deben ser decididos por el equipo interdisciplinario participante y no impuestos por los organizadores, patrocinadores y/o facilitadores. Se requerirá definir con el equipo, reglas de juego que favorecerán un trabajo colaborativo, creativo y productivo.

Observar lo que está sucediendo, contiene tres fases que se van repitiendo:

Fase divergente: referida al surgimiento de múltiples ideas y opciones. Implica examinar todo lo sucedido desde todas las perspectivas posibles, tanto internas como externas, es decir, tanto del equipo, como de personas que pueden ser invitadas o que han desarrollado investigaciones externas para comprender de forma más técnica ciertos temas o situaciones que influyen en el sistema. También es importante observar lo que pasa al interior del equipo y su relacionamiento, pensamientos y sentimientos, ya que al ser personas representativas del sistema evidencian lo que pasa en éste a nivel macro.

Fase emergente: concerniente al análisis y debate sobre las ideas y opciones, que implica dedicar el tiempo necesario, tanto individualmente como en equipo, para encontrar sentido a lo que está sucediendo en el sistema. Se requiere evidenciar de forma tangible y vivencial los análisis que se están dando entre el equipo de trabajo, no sólo mediante la expresión verbal o escrita sino utilizando recursos gráficos o piezas de construcción (lego). Estos elementos permiten visibilizar de forma colectiva las ideas, haciendo más sencillo entre todo el equipo encontrar el sentido que buscan. Aquí se encuentran muchos “insights” individuales y grupales. Es un momento para “darse cuenta”.

Fase convergente: se trata de concluir sobre lo importante, lo que está sucediendo ahora y puede impactar el futuro, así como los acuerdos y los pasos a seguir, aunque no necesariamente las conclusiones sean definitivas y requieran revisiones constantes.

<b>Segundo paso: Observar lo que está sucediendo</b>	Compartan y reflexionen con el equipo de escenarios
	Emprendan jornadas de aprendizaje
	Encarguen documentos de investigación
	Interactúen con personas-recurso
	Busquen las fuerzas motrices estructurales
	Enlisten las certezas y las incertidumbres

### **Tercer paso: Construir historias sobre lo que podría suceder.**

En este paso, el equipo construye un conjunto de escenarios útiles, sobre lo que podría suceder en su sistema y sus alrededores. Los escenarios son útiles cuando reúnen cuatro criterios: deben ser relevantes, es decir, ilustradores de las actuales circunstancias y preocupaciones y estar conectados con el pensamiento actual; deben ser desafiantes, visibilizando aspectos invisibles de dinámicas importantes y presentando interrogantes sobre el pensamiento actual; deben ser verosímiles, lógicos y estar basados en hechos; y deben ser claros, fáciles de recordar y distintos entre sí (Kahane, 2016, pág. 83).

Los escenarios nacerán del entendimiento compartido que ahora tiene el equipo, sobre lo que ocurre dentro y alrededor del sistema, así como de las certezas e incertidumbres resultantes del paso de Observación. Se trata de seleccionar las dos (mínimo) a cuatro (máximo) historias que resulten más útiles en relación a lo que podría suceder.

Se consideran dos métodos para diseñar los posibles escenarios: el método deductivo y el método inductivo. El método deductivo toma las dos incertidumbres más importantes de acuerdo al juicio crítico del equipo, para desarrollar la estructura del conjunto de escenarios y luego desarrollar la estructura de cada escenario resultante. Este método es más directo. El método inductivo, trabaja desde el inicio con una lluvia de ideas sobre todos los escenarios posibles, que posteriormente se agrupan y revisan, hasta seleccionar los dos a cuatro más útiles. Este método trabaja a partir de la intuición del equipo siendo más creativo. No importa cuál método se siga, lo más importante es que los escenarios seleccionados cumplan con los cuatro criterios detallados anteriormente.

Cuando se han seleccionado los escenarios más útiles, estos serán desarrollados con un máximo de detalle, describiendo qué sucede, por qué, qué eventos futuros hipotéticos surgen y cuáles son sus consecuencias. El equipo asignará nombres a cada escenario, que tengan significado y generen impacto en los actores que se pretende influenciar. Así mismo, los escenarios serán plasmados en una imagen o mapa conceptual, que los describa y muestre su interrelación. Finalmente, los escenarios serán documentados de tal forma que causen impacto y sean convincentes. Esto puede ir desde un documento, ilustraciones, video o incluso obra de teatro. Se trata de movilizar emociones, pensamientos y acciones a partir de las historias que crearon los escenarios.

<b>Tercer paso: Construir historias sobre lo que podría suceder</b>	Escojan certidumbres e incertidumbres clave
	Construyan escenarios de manera deductiva
	Construyan escenarios de manera inductiva
	Escriban narrativas lógicas de eventos futuros hipotéticos
	Encuentren metáforas, imágenes y nombres para cada escenario
	Creen imágenes que comparen y contrasten los escenarios entre sí
	Documenten los escenarios a través de diferentes medios

#### **Cuarto Paso: Descubrir lo que puede y debe hacerse.**

Este paso permite al equipo ver lo que sus escenarios les dicen acerca de lo que pueden y deben hacer, en relación a tomar acciones para influir en lo que pueden (postura transformadora), adaptarse a las cosas que no pueden influir (postura adaptativa) y aquellas acciones que deben tomar en conjunto o por separado. De acuerdo con esto, es necesario que el equipo analice cada escenario desde las dos posturas: Adaptativa y Transformadora.

La postura adaptativa se puede abordar a partir de un análisis DOFA, identificando frente a cada escenario Oportunidades y Amenazas a enfrentar y Fortalezas y Debilidades que serían

importantes. Posteriormente, el equipo analiza los escenarios desde la postura transformadora, en la cual lo más importante es identificar el ROL y RESPONSABILIDAD propios en la situación actual y lo que podría suceder. En esta postura, si no se logra ésta clara identificación, significa que no es posible generar una transformación, por lo que será necesario adaptarse.

Consecuentemente, el equipo definirá aquellas acciones que requieren tomar en conjunto o de forma individual o segmentada.

<b>Cuarto paso: Descubrir lo que puede y debe hacerse</b>	Tomen una postura adaptativa
	Tomen una postura transformadora
	Consideren las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y las amenazas de cada escenario
	Desarrollen opciones para acciones conjuntas y por separado
	Formulen conclusiones acerca de lo que ustedes habrán de realizar

### **Quinto paso: Actuar para transformar el sistema.**

En este paso, los miembros del equipo actúan entre sí y con otros actores de todo el sistema para transformar su situación problemática. Estas acciones pueden tomar diversas formas: campañas, reuniones, movimientos, publicaciones, proyectos, políticas, iniciativas, instituciones o legislaciones; pueden ser tanto públicas como privadas y a corto o largo plazo. Las actividades de este paso, (...) generalmente no podrán ser previstas o planeadas de antemano. Además, estas actividades no serán necesariamente organizadas o vistas como parte del proyecto de escenarios estrictamente (Kahane, 2016, pág. 95) es decir que pueden ser asumidas, coordinadas y gestionadas por los diferentes miembros del equipo que participó en los escenarios o por aquellos que han sido influenciados por las historias creadas como escenarios posibles.

La planificación transformadora por escenarios crea agentes de cambio, que se pueden visualizar actuando en círculos concéntricos. El círculo primario es el equipo de escenarios en sí, luego las personas con quienes estos interactúan y por ende, se va tocando a las organizaciones, comunidades, grupos, haciendo que el impacto sea exponencial. Estas interacciones se pueden

dar de múltiples formas, desde conversaciones individuales privadas o talleres en grupos pequeños hasta eventos públicos multitudinarios, incluso utilizando recursos virtuales y medios de comunicación. En la práctica pueden darse también nodos de acción transformadora.

Mientras las acciones definidas se emprenden, es importante mantener el contenedor y la infraestructura derivados del proceso, los cuales servirán como soporte de un trabajo continuado, que se podrá ir revisando, evaluando y transformando según los requerimientos del entorno.

<b>Quinto paso: Actuar para transformar el sistema</b>	Tengan reuniones individuales, organizacionales y públicas
	Diseminen los escenarios a través de medios impresos y de difusión, así como mediante las redes sociales
	Promuevan iniciativas derivadas del proyecto
	Cultiven y coordinen una red sostenida de actores inspirados y alineados

El modelo se grafica como una U en la medida que, al iniciar el proceso, los actores perciben que su situación, desde los puntos de vista particulares, es la mejor en la que pueden estar. A medida que se observan las situaciones y se dialoga sobre ellas, se descubren otras realidades y se generan confrontaciones sobre las propias concepciones, esto genera una sensación de irse al vacío, de que lo que se pensaba y se estaba seguro se derrumba. Estando en el punto más bajo de la U lo único que queda es buscar la salida para la situación y ahí se unen los participantes para generar alternativas y caminos de solución de forma tal que, cuando los participantes generan procesos de transformación propios, se transforma la situación inicial.

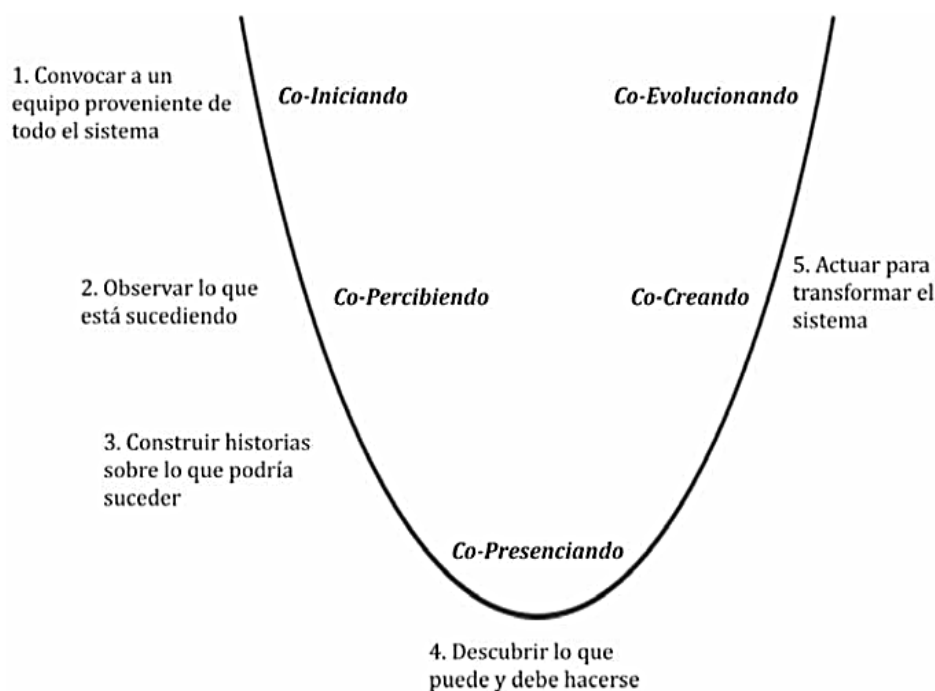


Ilustración 14. Planeación transformadora por escenarios.

*Fuente: Kahane, A. (2016). La planeación transformadora por escenarios: trabajando juntos para cambiar el futuro. Ciudad de México: Comisión Nacional de los Derechos Humanos.*

Los pasos expuestos se pueden entender desde un modelo que confronta las visiones de todos los actores y genera las acciones que se implementarán, para el logro de un objetivo común que dará como resultado un escenario transformado. En otras palabras, la planeación estratégica es un ejercicio que permite visualizar a través de objetivos concretos el futuro de un modelo de negocio en el que sus diferentes componentes interactúan con base en una serie de acciones que se han definido a partir de la evaluación de factores del entorno y la organización en sí misma.

De acuerdo con lo anterior, es viable entender la posibilidad de integrar la responsabilidad social a un modelo de negocio desde su planeación estratégica, para construir paz, en la medida que estos procesos permiten transformar las estructuras tradicionales y generar propuestas de valor que contemplan nuevas esferas de análisis del entorno, propias del desarrollo sostenible, entendiéndolas como elementos de competitividad sistémica en tanto capacidad de articulación de necesidades compartidas.

En este sentido, surge el cuestionamiento de la existencia de herramientas de gestión empresarial que integren elementos de construcción de paz, que le permitan a la empresa incidir

de manera positiva en estos procesos. Para responder esta pregunta es necesario revisar las propuestas que se han desarrollado frente a los elementos fundamentales para lograr la construcción de paz y las iniciativas de responsabilidad social que se han aproximado a proponer la gestión de éstos desde de la empresa.

## **CAPÍTULO 4. GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE DE LOS DESAFÍOS DE LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ**

A continuación se presenta un análisis de diferentes instrumentos y herramientas destacadas en materia de responsabilidad social empresarial y construcción de paz. Este ejercicio se realizó por separado para cada una de las temáticas mencionadas anteriormente y tiene por objeto resaltar la relevancia de cada instrumento, identificar sus características particulares y determinar elementos comunes que permitan elaborar posteriormente un modelo articulado.

En lo referente a responsabilidad social, se analizaron las siguientes herramientas: 1) el modelo de gestión de Pacto Global, asociado a su plataforma Business for Peace, como iniciativa de responsabilidad social para reconocer el compromiso de las organizaciones con los principios del Pacto y con la paz; 2) la norma ISO 26000 en relación con los procesos de gestión e incorporación en la operación de la empresa; y, 3) los Estándares del GRI desde la visión de los procesos de comunicación y seguimiento de las acciones.

Respecto a construcción de paz, se analizaron ocho modelos distintos propuestos por Organizaciones e iniciativas internacionales y nacionales con el fin de identificar cuáles son los elementos de construcción de paz propuestos por cada una y determinar cuáles de ellos son comunes, esenciales y deben ser abordados desde un modelo de planeación estratégica para la construcción de paz.

Las herramientas analizadas incluyen propuestas de: 1) tanques de pensamiento y organizaciones internacionales como el Swedish Institute of International Affairs en colaboración con el International Council of Swedish Industry, International Alert, y el International Peace Research Institute de Oslo en colaboración con el Royal Norwegian Ministry of Foreign Affairs; 2) Naciones Unidas desde su guía de construcción de paz y la Agenda 2030; y, 3) instancias colombianas con propuestas adoptadas y/o sugeridas desde el contexto local elaborados por la Cámara de Comercio de Bogotá en colaboración con el Instituto Catalán para la paz, Fundación Ideas para la Paz y Fundación Paz y Reconciliación.



## 4.1 Iniciativas de gestión socialmente responsable

### Modelo de Gestión de B4P de Pacto Global.

Como se señaló en el primer capítulo de este documento, en 1999 se generó la iniciativa del Pacto Global, liderada por la Organización de Naciones Unidas (ONU), como plataforma voluntaria mediante la cual las empresas se pueden comprometer a alinear sus estrategias a 10 principios universales en los ámbitos de los derechos humanos, estándares laborales, medioambiente y anticorrupción, para avanzar en conjunto como sociedad hacia el logro de los objetivos de desarrollo sostenible.

Posteriormente en 2010, Pacto Global, entendido como iniciativa o marco de acción que facilita la legitimación social de los negocios y los mercados (Pacto Global Colombia, 2017) presentó un modelo de gestión para las empresas, con el ánimo de promover la mejora continua de las organizaciones con miras a la sustentabilidad.

En 2013 se presenta un nuevo capítulo en dicho modelo, generado desde “Business for Peace – B4P” una de las plataformas de participación de Pacto Global que busca catalizar las acciones de las empresas para promover la paz. Este modelo de “Negocios para la Paz”, aplica el esquema planteado inicialmente para promover la gestión de los 10 principios del Pacto y lo ajusta en cinco pasos en pos de evidenciar de qué forma la sostenibilidad de la empresa puede lograrse mediante las contribuciones de su negocio a la paz.

El modelo se publica más de 10 años después de la creación del Pacto Global, justo el mismo año en que fue emitida la ISO26000. Siendo, el 2010 un año, donde la gestión de la responsabilidad social, resulta un tema relevante a la luz de un sinnúmero de empresas que habían adherido a la iniciativa pero, desconocían elementos prácticos que permitieran adoptar los principios en el quehacer de la organización.

Es innegable que, en entornos con alto nivel de conflicto y riesgo social, las empresas se ven de forma directa y/o indirecta afectadas, por lo que definir políticas alineadas al modelo de Pacto Global podrá generar beneficios en doble vía, hacia el entorno y sus comunidades y hacia el negocio y su sustentabilidad.

El modelo Negocios para la Paz se conforma de cinco pasos, según se describe a continuación:

### 1. Comprometerse

Este paso permite a las empresas saber por qué contribuir a la paz es importante para los negocios, posibilitando el entendimiento de su entorno en relación con el conflicto y las posibles contribuciones a la solución del mismo.

### 2. Evaluar

En este paso la empresa podrá determinar la forma en la que puede realizar una contribución positiva a la paz, mediante la identificación de las causas ocultas y factores clave de violencia y tensión existentes en el conflicto.

### 3. Definir

En este paso la empresa realiza los ajustes pertinentes a los objetivos propuestos, buscando maximizar los impactos positivos en la paz, para lo cual utiliza los indicadores relevantes del contexto para realizar su planeación estratégica acorde a éste.

### 4. Implementar

Al implementar, la empresa puede monitorear la efectividad del programa, reflejado en el desempeño de la organización frente a sus propios mercados y objetivos, y su impacto en la paz mediante las contribuciones al cambio en los factores claves del conflicto.

### 5. Comunicar

Finalmente, la empresa podrá reportar los resultados alcanzados, presentando los impactos, contribuciones, progreso hacia la paz, así como los retos y nuevos desafíos que implica su compromiso.

Los cinco pasos son presentados como un modelo cíclico que obliga a la empresa, una vez se aborda la última fase, a evaluar la efectividad de la gestión en responsabilidad social y ajustar las decisiones o acciones con base en los objetivos planteados inicialmente. Lo anterior permite una revisión y autoevaluación permanente para conseguir mejores resultados y mayor impacto.

Se entiende entonces este modelo como una herramienta que permite la gestión de la responsabilidad social desde el entendido del compromiso con la iniciativa de Pacto, asumiéndose una visión política del mismo. Vale la pena revisar un segundo enfoque de modelo, que pretende la intervención de los procesos organizacionales, sugerido por otro de los estándares más importantes en Responsabilidad Social: la Guía ISO26000: 2010.

### **Norma ISO 26000:2010 Guía de responsabilidad social.**

De acuerdo con lo señalado previamente, en septiembre de 2010, la Organización Internacional de Estandarización [ISO], publicó la norma internacional ISO 26000 la cual, proporciona orientación sobre los principios que subyacen la responsabilidad social, el involucramiento con las partes interesadas, las materias fundamentales, los asuntos que constituyen la responsabilidad social y sobre las maneras de integrar un comportamiento socialmente responsable en la organización (ISO 26000, 2010).

La ISO 26000 es el resultado de un largo proceso de documentación, recogida de opiniones, discusión, homogeneización de posturas y esfuerzos para alcanzar un consenso (Argandoña & Isea, 2011). Esta Norma fue desarrollada con la participación de expertos involucrados en diversos aspectos de la responsabilidad social y utilizando un enfoque de múltiples partes interesadas: consumidores; gobierno; industria; trabajadores; organizaciones no gubernamentales, y servicios, apoyo, investigación, academia y otros. Adicionalmente, se tomaron disposiciones específicas para lograr un equilibrio en los grupos de redacción, entre países en desarrollo y desarrollados, así como un equilibrio de género (ISO 26000, 2010).

La norma se ha estructurado en siete capítulos y pretende ser de utilidad para todo tipo de organizaciones del sector privado, público y sin fines de lucro, con independencia de que sean grandes o pequeñas y estén operando en países desarrollados o en países en desarrollo (ISO 26000, 2010). Los tres primeros capítulos hacen referencia al objeto y campo de aplicación de esta norma, la definición de los términos clave para comprender la responsabilidad social y los factores importantes y las condiciones que han influido en el desarrollo de ésta.

Los capítulos cuatro y cinco presentan los principios de la responsabilidad social y las orientaciones sobre la relación entre una organización, sus partes interesadas y la sociedad, sobre el reconocimiento de las materias fundamentales y los asuntos de responsabilidad social y sobre la esfera de influencia de una organización (ISO 26000, 2010).

El capítulo seis explica las materias fundamentales relacionadas con la responsabilidad social y sus asuntos asociados y finalmente el capítulo siete proporciona orientación sobre cómo poner en práctica la responsabilidad social en una organización. Las materias fundamentales son, de algún modo, los ámbitos en los que la organización debe centrar su atención a la hora de tratar de

actuar responsablemente y de acuerdo con la norma, son seis: gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y participación activa y desarrollo de la comunidad.

Para lograr una integración real de la Responsabilidad Social a la empresa, la norma en su capítulo siete describe a manera de orientación una serie de ítems, que se describen a continuación, los cuales facilitarán el proceso, además de considerar diversos aspectos y actores de su entorno y la misma organización.

1. Relación de las características de una organización con la responsabilidad social.

Se trata de delimitar claramente aspectos tanto de forma como de fondo que representan a la empresa y cómo éstos se relacionan con la responsabilidad social. De esta forma, la empresa deberá reconocer los impactos de su negocio y los intereses y expectativas en el entorno, la sociedad y los grupos de interés, tanto internos como externos. Por otra parte, podrá reconocer las materias fundamentales, a saber: gobernanza de la organización; derechos humanos; prácticas laborales; medio ambiente; prácticas justas de operación; asuntos de consumidores y participación activa y desarrollo de la comunidad. Las materias fundamentales permiten reconocer todos los impactos posibles y una vez revisadas, se podrán establecer los asuntos pertinentes. Finalmente, la empresa podrá delimitar su esfera de influencia, tanto en relación a aquellas organizaciones que componen su cadena de valor como de aquellas que podrían generar impactos fuera de la cadena de valor pero que afectan el entorno.

2. Comprender la responsabilidad social de una organización.

Una vez que la empresa se ha reconocido con sus características propias, su entorno, partes interesadas, las materias fundamentales, los asuntos pertinentes y su círculo de influencia, deberá comprender específicamente, cuáles pueden ser los impactos negativos que puede generar en aspectos sociales, ambientales y económicos, tanto interna como externamente, desarrollando el proceso denominado Debida Diligencia, cuyo resultado será la exposición de dichos impactos, su prevención y mitigación.

A partir de la comprensión de los impactos tanto negativos como positivos, la empresa podrá definir los asuntos pertinentes alusivos a los mismos y la importancia (nivel de significancia), considerando además los impactos de otras organizaciones y partes interesadas. De igual forma, la esfera de influencia identificada en el paso anterior, ahora podrá ser desglosada en relación

con estos impactos, pudiendo evaluarla al tiempo que ejercerá su propia influencia a fin de mitigar los impactos negativos y potenciar los positivos.

### 3. Prácticas para integrar la responsabilidad social en toda la organización.

En este punto, la empresa podrá definir la forma de crear e implementar una cultura de responsabilidad social sostenible. Para esto, es clave considerar aspectos como la educación en responsabilidad social en donde toda la organización y sus partes interesadas, desarrollarán conciencia en este aspecto. Así también, la empresa deberá incluir la responsabilidad social como factor clave del plan estratégico, la cultura organizacional, los sistemas de gestión, procesos centrales y de apoyo de la cadena de valor, así como funciones, políticas, etc., logrando así llevar al plano de la operatividad cotidiana y la cultura organizacional, aquellas decisiones y aspiraciones de la alta gerencia respecto al compromiso con la responsabilidad social.

### 4. Comunicación sobre responsabilidad social.

Cuando la empresa ya ha implementado sus planes, procesos y proyectos, en torno a la responsabilidad social, y ésta se encuentra inmersa en la cultura de la organización, será momento de comunicar al entorno, la sociedad, las partes interesadas y su esfera de influencia lo que se está haciendo y sus resultados. Esto se refiere a definir, en primera instancia, los contenidos a comunicar, para luego seleccionar los medios efectivos de comunicación. Tanto los contenidos como los medios, deberán tener en cuenta el público objetivo, considerando así aspectos como el lenguaje, la pertinencia de medios y la cantidad de información a comunicar.

### 5. Aumentar la credibilidad en materia de responsabilidad social.

Aunque la empresa haya avanzado de forma exitosa en los anteriores pasos, será necesario que con cierta frecuencia reflexione y se cuestione sobre la forma en que puede aumentar su credibilidad respecto a la incorporación de la responsabilidad social a la organización. Para esto será clave mantener diálogos permanentes y resolver conflictos y/o desacuerdos con partes interesadas, así como elaborar y compartir informes de avance y resultados, obtener certificaciones de entes reconocidos en materia de responsabilidad social y/o realizar trabajo colaborativo con otras organizaciones. También acudir a evaluadores o auditores externos que revisen su gestión y reportes puede ser de utilidad para aumentar la credibilidad de la organización. De esta forma la empresa estará afianzándose como referente de cultura en responsabilidad social.

6. Revisión y mejora de las acciones y prácticas de una organización en materia de responsabilidad social.

Como último paso, la empresa debe preguntarse cómo hacer de la responsabilidad social un proceso de mejoramiento continuo. Para esto será necesario mantener indicadores de seguimiento, evaluar de forma periódica los resultados y tomar las acciones pertinentes para garantizar la mejora continua en materia de responsabilidad social. Adicionalmente, la empresa podrá revisar nuevas herramientas y otras iniciativas que le permitan profundizar en los temas estratégicos de responsabilidad social con lo cual podrá continuar su camino de mejoramiento continuo. Algunas de ellas se presentan como sugerencia en la misma Guía ISO26000.

Si bien antes de la publicación de la ISO 26000 ya existía una amplia gama de códigos de responsabilidad social, la mayor parte se enfocaban hacia un determinado tipo de organización y/o sector. El valor añadido de la ISO 26000 es, pues, que por primera vez se logra establecer un consenso global tan amplio en torno a: 1) qué principios, materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social deberían ser tenidos en cuenta por cualquier organización; y, 2) qué debería hacer como mínimo una organización para poner en práctica la RS. En este sentido, la ISO 26000 logra sintetizar una gran diversidad de criterios en una sola norma internacional, coherente y al alcance de todos (Argandoña & Isea, 2011).

Ahora bien, se entiende un primer instrumento analizado desde el enfoque de gestión frente al compromiso adquirido con la responsabilidad social, un segundo instrumento desde la gestión de las organizaciones en relación con sus procesos e incorporación de la responsabilidad social a la operación de la empresa; y finalmente, un tercer instrumento que se presenta desde la adopción de un enfoque alineado con el seguimiento de las acciones y el reporte o comunicación de resultados de las mismas.

### **Estándares del Global Reporting Initiative**

Global Reporting Initiative [GRI] es una organización internacional independiente que se origina en 1997 como proyecto para desarrollar un modelo de reporte que fuera más allá de los elementos ambientales y le facilitara a las organizaciones la incorporación en sus informes de la sostenibilidad desde los asuntos sociales, económicos y de gobernanza. En 2000, se presentan los primeros lineamientos para memorias de sostenibilidad los cuales, fueron actualizados en 2002 y

la tercera versión, G3 fue presentada en 2006. Diez años después, en octubre de 2016, GRI lanza el primer estándar global para reportes de sostenibilidad.

Los Estándares GRI representan las mejores prácticas a nivel global para informar públicamente los impactos económicos, ambientales y sociales de una organización. La elaboración de informes de sostenibilidad a partir de estos Estándares proporciona información acerca de las contribuciones positivas y negativas de las organizaciones al desarrollo sostenible y aporta una perspectiva general y equilibrada de los temas materiales de una organización, de los impactos relacionados y de cómo los gestiona (GRI, 2017).

Los Estándares GRI crean un lenguaje común para las organizaciones y los grupos de interés a la vez que fomentan la comparabilidad y calidad de la información sobre los impactos generados y posibilitan una mayor transparencia y rendición de cuentas para las organizaciones (GRI, 2016). La información presentada a través de la elaboración de informes de sostenibilidad permite a los grupos de interés internos y externos formarse opiniones y tomar decisiones informadas sobre la contribución de una organización al cumplimiento del objetivo de desarrollo sostenible (GRI, 2016).

Los Estándares GRI se dividen en cuatro series: estándares universales (serie 100), y tres estándares temáticos: serie 200, económicos; serie 300, ambientales y serie 400, sociales. La serie 100 incluye tres estándares universales: GRI 101, fundamentos; GRI 102, contenidos generales y GRI 103, enfoque de gestión. El primero expone los principios para definir el contenido y la calidad del informe, el segundo se utiliza para indicar información contextual sobre la organización y sus prácticas de elaboración de informes de sostenibilidad y el tercero se emplea para aportar información sobre cómo la organización gestiona un tema material (GRI, 2016).

Los estándares GRI señalan diez principios para la elaboración de memorias, cuatro relativos a la definición del contenido y seis que hacen referencia a la definición de la calidad del informe. Para el ejercicio de análisis que se desarrolla en este documento, se profundiza en los cuatro principios relativos a la definición de contenido toda vez que son éstos los que permiten que los informes de responsabilidad social y las comunicaciones en esta área sean pertinentes, efectivas y que contengan información enfocada en aquellos temas fundamentales para la gestión de la sostenibilidad de las organizaciones, por lo que representan también un mayor aporte a la luz de la integralidad del modelo que se pretende proponer ya que permite enfocarse en los temas

estratégicos y críticos para la sostenibilidad no sólo para reportar sino también para ser gestionados. Se presentan a continuación los cuatro principios con base en el documento Conjunto Consolidado de Estándares GRI para la Elaboración de Informes de Sostenibilidad 2016:

1. Inclusión de los grupos de interés

La organización informante debe identificar sus grupos de interés, entidades o individuos que se vean afectados significativamente por las actividades, productos y servicios de la organización o cuyas acciones se puede esperar que afecten la capacidad de operación de la misma; y explicar cómo ha respondido a sus expectativas e intereses razonables.

2. Contexto de sostenibilidad

El informe debe presentar el desempeño de la organización informante en el contexto más amplio de la sostenibilidad. Esto implica examinar su desempeño en el contexto de los límites y demandas de recursos económicos, ambientales o sociales, a nivel sectorial, local, regional o internacional.

3. Materialidad

El informe debe tratar dos grandes temas, primero aquellos que reflejen los impactos significativos económicos, ambientales y sociales de la organización informante y segundo aquellos que influyan sustancialmente en las valoraciones y decisiones de los grupos de interés. La materialidad es el principio que determina qué temas relevantes son suficientemente importantes como para que sea esencial presentar información al respecto y se evalúan a partir del análisis de una combinación de factores internos y externos.

4. Exhaustividad

El informe debe incluir el logro de los temas materiales y sus coberturas, que deben ser suficientes como para reflejar los impactos económicos, ambientales y sociales significativos y permitir que los grupos de interés evalúen el desempeño de la organización informante en el periodo objeto del informe. Se incluyen fundamentalmente la lista de temas materiales cubiertos, la descripción de donde se producen los impactos y la implicación de la organización en dichos impactos y el tiempo en tanto, necesidad de contar con toda la información completa para el periodo de tiempo reportado. Se refiere también a las prácticas de recogida de la información y que ésta se presente de forma razonable y adecuada.



Los estándares GRI plantean unos principios claves para la definición de contenidos de gestión y comunicación en responsabilidad social, que si se siguen y cumplen aportan para generar procesos de fortalecimiento de confianza con los grupos de interés a la luz de la información que se presenta y se gestiona. Adicionalmente, brindan una batería de indicadores asociados a los temas fundamentales que permiten realizar un seguimiento del progreso que se obtiene con las acciones implementadas y reportar dicho progreso de forma periódica, lo cual además aporta a una gestión más estratégica y enfocada en los temas materiales para la sostenibilidad.

Resultado de los análisis realizados previamente, se desarrolló una matriz que permite cruzar las propuestas del modelo de Pacto Global, aquellas de la Norma ISO 26000 y los principios relevantes de los Estándares GRI, de forma tal que se presentan a continuación los elementos comunes y articulados en un modelo que integra aquellos componentes relevantes de la norma en los pasos señalados en el modelo que gestiona B4P y se soportan desde los principios de GRI.

#### **4.2 Análisis integrado de modelo de gestión de B4P - ISO 26000 - GRI**

El ejercicio de revisión y análisis de las herramientas señaladas anteriormente, parte de la necesidad de articular las diferentes visiones y esfuerzos en materia de responsabilidad social con aquellos planteamientos que han surgido en torno a la construcción de paz. En este sentido, construir paz se asume como un objetivo superior al de ser socialmente responsable dado que, no sólo se está hablando de un comportamiento ético de la empresa y el desarrollo de estrategias específicas en materia de sostenibilidad o iniciativas y buenas acciones que se gestionan desde ésta sino que, se está incorporando a la planeación estratégica un entendimiento mucho más amplio del entorno en el que se opera, donde los grupos de interés pasan de ser sujetos pasivos de consulta de decisiones a sujetos activos de construcción conjunta para la toma de decisiones y acciones. Ahora bien, la empresa funciona bajo estructuras operativas y modelos de negocio que se planean estratégicamente para conseguir los rendimientos y beneficios que se requieren; si la construcción de paz se entiende como elemento estructural del modelo de negocio y se apropia como objetivo misional de la organización, será entonces la operación en su conjunto la que aporte a la consecución de dicho objetivo y no acciones desarticuladas o propias de una estrategia o campaña aislada de responsabilidad social, la que se enmarque en esta línea. En este

orden de ideas, contemplar un escenario de paz permite entender no sólo la suma de comportamientos éticos y responsables desde el ser de la empresa, sino también la integración de ésta con las dinámicas de su entorno.

El siguiente modelo se presenta como un ejercicio inicial de integración de una herramienta de gestión propia de la responsabilidad social, como es la ISO 26000, con un modelo de gestión planteado para la contribución de las empresas a la paz, modelo de gestión de B4P, con el objetivo de entender las formas en que se complementan los modelos en un paso a paso que permite integrar sus premisas a procesos de gestión.

El ejercicio de análisis puede verse en el **ANEXO 1: Matriz de análisis de herramientas de gestión de responsabilidad social** del cual surgen los pasos que se describen a continuación.

### 1. Reconocer y Comprometerse

Pregunta clave: ¿Cuál es la relación existente entre las características de la organización, la responsabilidad social y la construcción de paz?

La organización reconoce las características que la representan como negocio en medio de un entorno, cuyas relaciones y conflictos tendrán impacto en su desarrollo. Con este marco general, la organización identifica los impactos, intereses y expectativas de todas las partes interesadas, delimitando su esfera de influencia y generando una consciencia interna de la forma en que contribuir en la construcción de paz eleva la responsabilidad social a un nivel superior.

### 2. Comprender y Evaluar

Pregunta clave: ¿Por qué comprender los impactos negativos de la organización en aspectos sociales, ambientales y económicos puede contribuir a la construcción de paz?

Cuando la organización comprende los impactos negativos que puede generar en aspectos sociales, ambientales y económicos, puede evidenciar si estos impactos se han convertido en causas ocultas y factores claves de violencia que sustentan el conflicto. A partir de esto, la organización puede definir los asuntos pertinentes, generando de esta forma una efectiva contribución a la construcción de paz.

### 3. Definir e Implementar

Pregunta clave: ¿Cómo crear e implementar una cultura de responsabilidad social sostenible que tenga impacto positivo en la paz?

La organización se interesa en elevar su nivel de consciencia acerca de la responsabilidad social y el impacto positivo de ésta en la paz, utilizando como herramienta clave la educación

para desarrollar competencias a la vez que incorpora la responsabilidad social como factor clave dentro de la estrategia y cultura organizacional llevándola a acciones concretas, observables y medibles en la operatividad del negocio.

#### 4. Comunicar

Pregunta clave: ¿Cómo comunicar de manera efectiva los resultados y avances en responsabilidad social y sus contribuciones a la paz?

La organización identifica los resultados e impactos en materia de responsabilidad social y sus contribuciones a la paz, de acuerdo con los indicadores existentes para el análisis del conflicto, definiendo los medios efectivos y pertinentes, así como la población objetivo para llevar a cabo su comunicación.

#### 5. Afianzar, Monitorear y Comunicar

Pregunta clave: ¿Cuáles son los resultados en materia de responsabilidad social y su impacto en la paz, que afianzan la credibilidad de la organización?

La organización aumenta y afianza su credibilidad en materia de responsabilidad social con impacto en la construcción de paz, en la medida en que se pueden evidenciar los resultados y éstos son comunicados a las partes interesadas, se registran en informes y reciben reconocimiento externo mediante certificaciones o auditorías establecidas o de parte de otras organizaciones con las cuales trabaja de forma colaborativa.

#### 6. Mejora Continua

Pregunta clave: ¿Cómo pueden mejorarse los resultados en materia de responsabilidad social y potenciar su impacto en la paz?

Mediante la utilización de indicadores que permitan hacer seguimiento y evaluación de resultados en materia de construcción de paz como ejercicio de responsabilidad social, la organización podrá definir correcciones y/o mejoras en las acciones, elevando así su desempeño, credibilidad y nivel de consciencia frente a la contribución a la paz. En este sentido, el ciclo que inicia con una fase de compromiso, implica un ejercicio de evaluación de los procesos que se han implementado previamente y un aseguramiento de los procesos en la medida que se deban ajustar para continuar con la gestión.

Ahora bien, posterior a la integración propuesta, resulta válido incorporar al análisis los principios de contenido que propone el GRI en la medida que cualquier organización que pretenda gestionar e integrar la responsabilidad social a su operación de forma estructurada,

podría utilizar estos principios no sólo como bases para definir los contenidos de sus reportes y comunicaciones con los grupos de interés, sino también para nutrir su planeación y gestión.

Por una parte, debería diseñar sus estrategias fundamentada en una visión articulada con los grupos de interés y una comprensión conjunta del contexto amplio de sostenibilidad, gestionando los temas que han sido identificados como materiales. En otras palabras, no podría entenderse la gestión de la empresa para la construcción de paz sin reconocer las visiones existentes al respecto por parte de todos aquellos actores vinculados con la organización y en este sentido, no se podría entender la paz en un contexto ajeno a la sostenibilidad.

De igual manera, la materialidad y exhaustividad encuentran cabida en el análisis en tanto, los asuntos que giran alrededor de la gestión y la toma de decisiones, deberían ser todos aquellos que han sido identificados por parte de los diversos involucrados (incluida la empresa) como relevantes para la sostenibilidad y por ende para la construcción de paz. De aquí se desprende una implicación para la gestión de la empresa que hace referencia al deber de la organización de gestionar y monitorear aquellos temas claves para la paz ya que en el diálogo y trabajo conjunto con los grupos de interés será necesario evidenciar los logros alcanzados o impactos generados frente a cada uno de ellos, así como los nuevos retos que surgen frente a los mismos.

Lo anterior supone la necesidad de incorporar, en un modelo integrado, mayor detalle sobre los elementos propios de la construcción de paz. En este sentido, se ha realizado un ejercicio de investigación, cuyos resultados se presentan a continuación, como proceso de validación de aquellos elementos que pueden ser tenidos en cuenta para la articulación mencionada en tanto complemento de los modelos analizados inicialmente y sus relaciones con las estructuras propias de la construcción de paz.

#### **4.3 Desafíos de la construcción de paz: elementos fundamentales**

Con el fin de identificar los elementos de construcción de paz que la empresa debe abordar como mínimo en un proceso de planeación estratégica para la paz, se identificaron y analizaron ocho modelos de distintos orígenes, propósitos y enfoques que proponen una serie de ámbitos esenciales para una construcción de paz efectiva, los cuales se describen a continuación.

### **Private sector and peacebuilding: a framework for analysis del Swedish Institute of International Affairs y del International Council of Swedish Industry**

Como resultado de una serie de cuestionamientos de investigadores del Swedish Institute of International Affairs (UI) y representantes del International Council of Swedish Industry (NIR) sobre el rol de la empresa en la construcción de paz, en el año 2010, investigadores del UI realizaron una revisión bibliográfica sobre dicho rol. El ejercicio permitió concluir que en ese momento no existía un consenso frente al rol de la empresa en contextos de conflicto y los beneficios de dicho rol. Igualmente, se evidenció un vacío frente a un marco de análisis que permitiera estudiar y evaluar las contribuciones del sector privado a mercados afectados por un conflicto armado.

En respuesta a éste vacío, surgió la iniciativa de crear una herramienta o marco de análisis que permitiera examinar el papel que juega la empresa en escenarios de conflicto, evaluar la construcción de paz desde los negocios privados, y que le ayudara a la empresa a entender cómo se puede relacionar con mercados afectados por el conflicto y cómo diseñar estrategias para dichos mercados. La elaboración de la herramienta partió de un reconocimiento indiscutible de la responsabilidad que tienen los gobiernos de garantizar la paz, seguridad y desarrollo de su país, del hecho que el sector privado claramente juega un papel importante en fomentar la paz y el desarrollo en países en conflicto, y de una falta de conocimiento generalizado sobre las dinámicas e impactos de este papel.

En el año 2011, se materializó la herramienta en la publicación de *Private Sector and Peacebuilding: A Framework for Analysis*. Según este marco de análisis, primero se clasifican actividades empresariales bajo seis categorías predefinidas (interacciones entre el sector privado y el público, interacciones entre el sector privado y la sociedad, inversiones, licitaciones, reclutamiento y ventas), y posteriormente se analiza el impacto que éstas actividades empresariales tienen en cada uno de los nueve procesos de construcción de paz propuestos (crecimiento económico, diálogo, implementación de acuerdos de paz, integración política, reforma política, reconciliación, redistribución de recursos, estabilidad y transformación de la seguridad).

Un análisis de los impactos de actividades empresariales en procesos de conflicto realizado para cinco empresas en Irlanda del Norte, Ruanda, Sudáfrica, Israel/Palestina y Sudán, permitió

identificar cómo y cuándo actividades empresariales tienen vínculos con la construcción de paz, visibilizar que algunos procesos de construcción de paz son más comunes que otros, y resaltar que ciertas actividades empresariales tienden a tener vínculos más frecuentes con ciertos procesos de construcción de paz que con otros (ej. actividades entre el sector privado y el público tienden a tener vínculos estrecho con reformas políticas) (Anderson, Evers y Sjostedt, 2011).

A continuación se exponen los nueve procesos de construcción de paz previamente mencionados con sus respectivas definiciones según la herramienta del UI y del NIR. Cabe resaltar que los nueve procesos se entienden como procesos autónomos con impactos independientes en la construcción de paz, pero que pueden tener conexiones e inclusive llegar a depender unos de los otros.

#### 1. Crecimiento económico

El crecimiento económico está asociado a bajos niveles de conflicto, reconstrucción y desarrollo, sin embargo, para tener un impacto positivo en la construcción de paz, el crecimiento económico y los beneficios del mismo deben ser distribuidos de manera equitativa.

#### 2. Diálogo

El diálogo permite crear nuevos entendimientos entre las diferentes partes de un conflicto, lo cual establece nuevas bases sobre las cuales dichos actores piensan y actúan.

#### 3. Implementación de los acuerdos de paz

La implementación efectiva de los acuerdos de paz firmados es un elemento crítico en la construcción de paz, y una continuidad de actividades de *peacekeeping* (*mantenimiento de la paz*), explicado en el capítulo uno, pueden ser necesarias y determinantes en dicho proceso.

#### 4. Integración política

La integración política es un proceso mediante el cual los estados o regiones de un mismo país renuncian a sus intereses de crear políticas independientes, y buscan la formulación de políticas de estado. Éste proceso permite la identificación de prioridades, valores e identidades compartidas.

#### 5. Reforma política

La reforma política se puede entender como un prerrequisito de la construcción de paz caracterizado por dos elementos fundamentales: la democratización y el mejoramiento de la gobernabilidad. Lo anterior se basa en una premisa de que sociedades democráticas, en términos

generales, tienen una habilidad inherente para prevenir conflictos, y de que una de sus funciones es la resolución pacífica de conflictos.

#### 6. Reconciliación

La reconciliación depende de cuatro procesos: la sanación a nivel mental y emocional mediante procesos psicológicos reparadores; el establecimiento de una justicia que puede ser mediante procesos retributivos, restaurativos, históricos o compensatorios; una búsqueda de la verdad frente a lo que ocurrió durante el conflicto armado a través de comisiones de la verdad; y la reparación mediante iniciativas económicas, simbólicas, políticas, etc.

#### 7. Redistribución de recursos

La redistribución justa y equitativa de recursos, tanto del crecimiento económico y como de iniciativas reparadoras, es un elemento crucial para la construcción de paz, mientras que lo opuesto puede generar conflictos.

#### 8. Estabilidad

La inestabilidad social puede obstaculizar el funcionamiento efectivo de la gobernabilidad y el crecimiento económico, y se puede manifestar por medio de manifestaciones sociales y otros actos violentos por parte de la sociedad. La estabilidad social, política y económica, entendido como un escenario en el que éstas cumplen con sus funciones básicas, son esenciales para la construcción de paz.

#### 9. Transformación de la seguridad

El deterioro de la seguridad afecta de manera adversa procesos de paz, mientras que el fortalecimiento de la seguridad puede ser un motor, e inclusive un prerrequisito importante, en dichos escenarios.

En este sentido, se entienden estos nueve factores de cambio económico, político y social como elementos fundamental de la construcción de paz, basados en un entendimiento generalizado de lo que estos procesos implican, y frente a los cuales el sector privado puede tener un impacto. La siguiente herramienta también parte de un reconocimiento del rol de la empresa en procesos de paz, pero se enmarca en la conectividad indiscutible entre la economía y el conflicto.

## **Peace through prosperity: integrating peacebuilding into economic development de International Alert**

En el año 2015, International Alert publicó el documento *Peace through prosperity: integrating peacebuilding into economic development*, el cual incluye un marco para la integración de metas y estrategias de construcción de paz en planes económicos. Según la organización internacional, la economía y el conflicto están íntimamente conectados, y esto se evidencia al ver que la competencia por acceso a recursos está en el centro de la mayoría de conflictos (Vernon, 2015). Por ende, la paz depende en gran parte de un acceso equitativo y justo a oportunidades de medios de vida sostenibles que permitan la acumulación de bienes, acompañado de una buena gobernanza (Vernon, 2015).

International Alert explica que dado que el éxito de la economía es una de la principales preocupación del sector privado, así como lo es el desarrollo económico para el gobierno y la sociedad civil, las acciones de todos los actores involucrados en esfuerzos de crecimiento económico no solo juegan un papel importante en moldear el destino económico de un país, sino también en la construcción de paz del mismo (Vernon, 2015). Frente a este escenario, el marco propuesto por la organización identifica tres motores para generar un entorno propicio para la paz (liderazgo, agencia y oportunidad), que en su conjunto movilizan siete palancas de cambio para la construcción de paz pensadas desde el desarrollo económico (composición de la economía, capital humano, relaciones, estado de derecho, seguridad, infraestructura, y la tierra y el capital), cuya efectividad depende de cuatro factores de economía política (instituciones, intereses, ideologías/valores, e incentivos). La activación y movilización exitosa de las palancas de cambio crean un entorno propicio para la paz que incluye la oferta de medios de vida, acumulación segura de capital, ingresos y servicios, y sostenibilidad social y ambiental (Vernon, 2015).



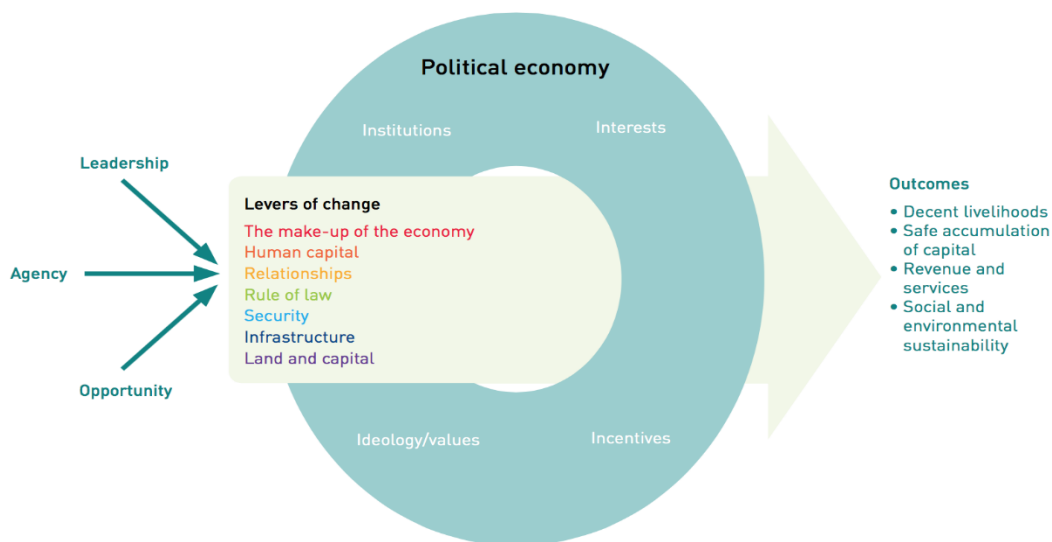


Ilustración 15. Modelo International Alert.

Fuente: *International Alert (2015). Peace through prosperity: Integrating peacebuilding into economic development.*

En este marco de desarrollo económico que conduce a la paz, las palancas de cambio se entienden como los posibles ámbitos de intervención para los actores interesados en construir paz. Éstos se explican en detalle a continuación:

### 1. Composición de la economía

Para intervenir directamente en el desarrollo económico, es esencial conocer y comprender la composición de la economía local. Esto incluye la identificación y dinamización de las actividades económicas que prevalecen en un territorio, cómo contribuye la gente a su funcionamiento exitoso, y cómo y quién se beneficia de éstas. Lo anterior es importante para evitar impulsar acciones económicas que puedan crear y/o aumentar conflictos.

### 2. Capital humano

El capital humano se entiende como las capacidades de individuos y colectivos de impulsar el progreso económico y social mediante su conocimiento, actitud y habilidades. Lo anterior implica una inversión para crear oportunidades de calidad incluyentes de formación y capacitación para los miembros de la sociedad, enfocadas en conocimientos y habilidades relevantes para la economía de su territorio.

### 3. Relaciones

El fortalecimiento de relaciones colaborativas y resilientes, basadas en el diálogo incluyente, es un elemento crítico para la paz ya que permite un mayor conocimiento de los intereses y las

necesidades de otros, contribuye a la creación de confianza, y promueve la solución pacífica de conflicto.

#### 4. Estado de derecho

El estado de derecho se entiende como la aplicación efectiva de reglas claras, justas y consistentes, enfatizando el derecho a la propiedad y los derechos del individuo, con una existencia nula o en el peor de los casos limitada de la impunidad. El estado de derecho desincentiva comportamientos arbitrarios, injustos y violentos, y promueve inversiones seguras.

#### 5. Seguridad

La seguridad depende de la provisión de servicios por parte del Estado y otros actores, de las capacidades de individuos y colectivos, y de la fortaleza y calidad de normas sociales, relaciones y capital social. La seguridad permite construir relaciones de confianza, alienta a las personas a acumular bienes y a construir capital humano, y por ende la seguridad incrementa la resiliencia y permite la actividad económica.

#### 6. Infraestructura

El ámbito de la infraestructura engloba lo físico como energía, comunicaciones, y transporte, pero también los servicios esenciales como el agua y saneamiento, salud y educación. La infraestructura que se priorice debe estar dirigida al bien común, ser de acceso equitativo e incluyente, y tiene que responder de manera directa a las necesidades y prioridades de la población. Unas necesidades satisfechas habilitan el progreso, el cambio y el desarrollo económico.

#### 7. Tierra y capital

La oportunidad equitativa de acumular capital o solicitar un préstamo para la inversión, y/o de adquirir y mantener el derecho de compra o uso de la tierra, es fundamental para la inclusión, la creación de empleo y oportunidades de negocios, lo cual permite una estabilidad y crecimiento económico.

En este sentido, se entiende que si la empresa le apunta a intervenciones en el marco de los ámbitos descritos, ésta le estará haciendo una contribución a la construcción de paz y a la prevención de conflictos futuros. A continuación se revisan elementos de construcción de paz entendidos principalmente como instrumentos políticos de gobiernos comprometidos con la paz.

**Towards a strategic framework for peacebuilding: getting their act together del International Peace Research Institute de Oslo (PRIO).**

En 1999, los ministerios de relaciones exteriores de Alemania, Holanda, Noruega y el Reino Unido se encontraron en la ciudad de Ulstein, Noruega, llevados por el compromiso común con el desarrollo. En dicha reunión, se estableció una agenda dividida en cuatro áreas en las que los gobierno donantes necesitaban mejorar en cuanto a su cooperación internacional: coordinación, asistencia que no creara dependencia, transición entre asistencia humanitaria y desarrollo, y mayor coherencia entre políticas que impactaban a países en vía de desarrollo (Smith, 2004). Se estableció que el enfoque de dicha agenda sería el mejoramiento de la implementación de políticas existentes, y no la creación de nuevas políticas.

En el marco de esta agenda y de la cruda realidad de que “50 %de los acuerdos de paz firmados para terminar conflictos armados internos fracasan dentro de los cinco años después de la firma de los mismos” (Smith, 2004), surgió la iniciativa de realizar una investigación sobre la implementación de políticas de construcción de paz de Alemania, Holanda, Noruega y el Reino Unido, liderada por el International Peace Research Institute de Oslo (PRIO). La investigación utilizó encuestas realizadas sobre 336 iniciativas de construcción de paz de estos países, estudios sobre políticas de construcción de paz, y por supuesto, una revisión bibliográfica amplia sobre procesos y políticas internacionales en esta materia.

Con base en lo encontrado, el PRIO elaboró *Towards a Strategic Framework for Peacebuilding: Getting Their Act Together* el cual resume retos comunes en procesos de construcción de paz relacionados con la definición de políticas públicas, articulación de las metas, definición de conceptos, y la materialización efectiva de políticas de construcción de paz (Smith 2004). El documento concluye con que los cuatro países donantes tienen un déficit importante en materia de planeación estratégica para la construcción de paz.

Dicho déficit se hizo evidente por el hecho de que más del 55% de las iniciativas de construcción de paz de los países donantes no tenían ningún vínculo a estrategias de construcción de paz macro del país en el que se implementaron (Smith, 2004). Frente a esto, el PRIO les recomendó a los países donantes establecer un marco de planeación estratégica para la construcción de paz que incluya un análisis de contexto profundo y una interacción con diversos

actores del país en conflicto para definir y diseñar una intervención estratégica que efectivamente le apunte a la construcción de paz.

Adicionalmente el PRIO concluyó que un enfoque multidimensional de las políticas de construcción de paz es necesario para que éste proceso sea exitoso. Como se expuso en el Capítulo 2, el Instituto compara estos instrumentos políticos o elementos de construcción de paz a una paleta de colores, que se pueden mezclar y combinar según sea necesario y pertinente para lograr cambiar condiciones estructurales y actitudes. Dichos elementos incluyen:

#### 1. Seguridad

Políticas de seguridad que abarcan directamente la acción humanitaria contra minas antipersona, procesos de desarme, desmovilización y reintegración de excombatientes y la desvinculación de niños de grupos ilícitos, La reforma del sector justicia, y la regulación de armas de bajo calibre.

#### 2. Bases socioeconómicas

Diseñar, implementar y fortalecer instrumentos políticos socioeconómicos que reconstruyen infraestructura física, económica, de salud y educación; que reparan a personas desplazadas internamente y refugiados, y establecen y protegen la seguridad alimentaria.

#### 3. Reconciliación y justicia

Este elemento lo constituyen las políticas de reconciliación y justicia que promueven y crean espacios de diálogo entre grupos antagonistas, sociedad civil, y otros actores del conflicto la implementación de actividades de acercamiento y creación de puentes, así como actividades para la superación del trauma y la sanación. Finalmente, también se aborda en este elemento la activación de comisiones de la verdad y la reconciliación.

#### 4. Marco político

Para la construcción de paz es necesario un marco político que engloba la democratización, la buena gobernabilidad, la construcción y fortalecimiento de instituciones y el respeto, promoción y protección de los derechos humanos.

Los instrumentos políticos mencionados recogen los elementos fundamentales, basados en experiencias internacionales, que se deben abordar desde la planeación estratégica por parte de gobiernos que le estén apostando a una construcción de paz sostenible para que ésta sea exitosa. A continuación se exponen propuestas de Naciones Unidas, también basadas en experiencias

internacionales, frente a las necesidades urgentes que se deben abarcar para la construcción de paz, y las metas de la Agenda 2030 para lograr la misma.

### **“UN Peacebuilding: an orientation” de la Oficina de Apoyo de Naciones Unidas para la Construcción de Paz**

El documento *UN Peacebuilding: an orientation*, elaborado por la Oficina de Apoyo de Naciones Unidas para la Construcción de Paz, se basa en el Reporte del Secretario General titulado *Construcción de paz en el periodo inmediatamente posterior a un conflicto, publicado* en junio de 2009, el cual resume recomendaciones de Secretario General al Consejo de Seguridad sobre cómo apoyar esfuerzos nacionales para asegurar una paz sostenible de manera rápida y efectiva, desde las áreas de coordinación, capacidades de despliegue civil y financiación.

El documento *UN Peacebuilding: an orientation* parte del reconocimiento que la construcción de paz es un proceso de largo aliento, que implica la colaboración de una amplia gama de actores, y que requiere una integración coherente entre lo político, económico, social, los derechos humanos y la seguridad. El documento detalla el marco de construcción de paz, abarca la planeación para la construcción de paz y comparte recursos útiles sobre y para la misma.

Según lo expuesto por el Secretario General, dentro de los dos años inmediatamente después de la cesación de hostilidades, se deben enfocar los esfuerzos en responder directamente a los objetivos clave de la construcción de paz, de los cuales se incluyen entre otros establecer seguridad, construir confianza en procesos políticos, generar los primeros dividendos de la paz y fortalecer las capacidades nacionales. Durante este periodo, el Secretario resalta generalmente que identifican las siguientes necesidades comunes que deben responderse con urgencia para la construcción de paz:

#### **1. Seguridad**

Necesidades en seguridad incluyen acciones en diferentes frentes y a diferentes niveles tales como acciones frente a las minas antipersona, protección de civiles, desarme, desmovilización y reintegración, fortalecimiento del estado de derecho, y una reforma del sector de justicia.

#### **2. Procesos políticos**

Procesos políticos incluyen procesos electorales, la promoción de diálogo incluyente y la reconciliación, y el desarrollo de capacidades para la gestión del conflicto a nivel nacional y sub-nacional.

### 3. Servicios básicos

Los servicios básicos urgentes y esenciales incluyen agua y saneamiento básico, salud, educación primaria, y apoyo para un retorno seguro y sostenible de personas desplazadas y refugiados.

### 4. Restablecimiento de funciones centrales del gobierno

El restablecimiento de funciones centrales del gobierno incluye principalmente la administración pública básica y la administración de las finanzas públicas.

### 5. Revitalización económica

Necesidades en la revitalización económica incluyen la generación de empleos y medios de vida especialmente para los jóvenes y excombatientes desmovilizados, y la rehabilitación de infraestructura básica.

Según las Naciones Unidas, dichas necesidades definirán una agenda de construcción de paz, la cual dependerá primordialmente del contexto particular y diferenciado de cada país, y las prioridades establecidas por el mismo. Las Naciones Unidas, en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, adicionalmente establece una serie de metas a las que los países le deben apuntar para lograr la paz, las cuales se explican a continuación.

## **Objetivo de Desarrollo Sostenible 16 - Agenda 2030 de las Naciones Unidas**

En el marco de la Agenda 2030, Naciones Unidas establece el Objetivo de Desarrollo Sostenible 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas que busca “promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles” (Naciones Unidas, 2015). Como se indicó en el capítulo dos de este documento, los ODS surgieron en la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, celebrada en Río de Janeiro en 2012, para reemplazar los ODM a partir del 2015, y para continuar enfrentando los desafíos mundiales en materia ambiental, social, política y económica de manera sostenible. En el marco del ODS 16,

se establecieron las siguientes metas mundiales para efectivamente lograr una paz, justicia e instituciones sólidas de manera sostenible (Naciones Unidas, 2015):

1. Reducir significativamente todas las formas de violencia y las correspondientes tasas de mortalidad en todo el mundo.
2. Poner fin al maltrato, la explotación, la trata y todas las formas de violencia y tortura contra los niños.
3. Promover el estado de derecho en los planos nacional e internacional y garantizar la igualdad de acceso a la justicia para todos.
4. Reducir significativamente las corrientes financieras y de armas ilícitas, fortalecer la recuperación y devolución de los activos robados y luchar contra todas las formas de delincuencia organizada.
5. Reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas.
6. Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.
7. Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades.
8. Ampliar y fortalecer la participación de los países en desarrollo en las instituciones de gobernanza mundial.
9. Proporcionar acceso a una identidad jurídica para todos, en particular mediante el registro de nacimientos.
10. Garantizar el acceso público a la información y proteger las libertades fundamentales, de conformidad con las leyes nacionales y los acuerdos internacionales.

Fortalecer las instituciones nacionales pertinentes, incluso mediante la cooperación internacional, para crear a todos los niveles, particularmente en los países en desarrollo, la capacidad de prevenir la violencia y combatir el terrorismo y la delincuencia.

Promover y aplicar leyes y políticas no discriminatorias en favor del desarrollo sostenible.

Las metas establecidas por el ODS 16 son el resultado de vacíos existentes a nivel mundial que continúan obstaculizando el logro pleno de sociedades e instituciones pacíficas e incluyentes, y se han definido con el fin de que todos los actores de una sociedad asuman un rol activo para alcanzarlas y lograr una paz sostenible. A continuación se presentan propuestas de

los ámbitos de la construcción de paz desde el contexto local colombiano, que incorporan muchos de los elementos esenciales para la construcción de paz previamente expuestos a nivel internacionales, pero que enriquecen la discusión con propuestas innovadoras pensadas desde la empresa para el contexto colombiano.

### **Guía para trabajar en la construcción de la paz: qué es y qué supone la construcción de paz de la Cámara de Comercio de Bogotá y el Instituto Catalán para la Paz**

La Guía para trabajar en la construcción de paz de la Cámara de Comercio de Bogotá y el Instituto Catalán Internacional para la Paz se publicó en 2014, en el marco de las negociaciones de un acuerdo de paz entre las FARC-EP y el Gobierno de Colombia, las cuales iniciaron en La Habana en 2012. En este contexto y en aras de aprovechar una ventana de oportunidad histórica para la construcción de paz en Colombia después de más de 50 años de guerra, la Cámara de Comercio de Bogotá y el Instituto Catalán se comprometieron a realizar un análisis de los desafíos y oportunidades asociadas a la implementación de un acuerdo de paz desde la visión del sector privado, fundamentado en los 10 Principios del Pacto Global de Naciones Unidas y Business for Peace.

Esta Guía busca contribuir a un mejor entendimiento de “conceptos, dimensiones, actores y retos de la construcción de paz” (Grasa y Mateos, 2014), basada en la premisa que expresa “la construcción de paz es una responsabilidad de todos los actores de una sociedad, tanto individuales como colectivos, incluyendo el sector privado”. El documento expone cuatro ámbitos de construcción de paz en los que comúnmente actores involucrados en estos procesos, focalizan en sus esfuerzos, y busca resaltar el posible rol de la empresa frente a éstos. Los ámbitos y reformas de la construcción de paz posbélica incluyen los siguientes:

#### **1. Seguridad y gobernanza**

En el marco del ámbito de la seguridad y gobernanza para la construcción de paz, se deben considerar por lo menos tres iniciativas principales, incluyendo el desarme, la desmovilización y la reintegración (DDR), la reforma del sector de seguridad que incluye reformas de la policía y el ejército, y la consolidación del estado de derecho que incluye reformas al sector justicia y actividades contra la corrupción.

#### **2. Democratización y participación política**



El ámbito democratización y participación política comprende una reforma frente al funcionamiento de la administración pública, reforma a la Constitución para una “codificación” de derechos civiles y políticos, fortalecimiento de partidos políticos y procesos electorales transparentes, descentralización política, y la promoción de los derechos humanos, el enfoque de género y el desarrollo de organizaciones de la sociedad civil.

### 3. Recuperación socioeconómica y liberalización económica

La recuperación socioeconómica y liberalización económica abarcan la generación e implementación de políticas macroeconómicas, generación de empleos y medios de vida, provisión de servicios básicos, gestión de recursos naturales, un retorno efectivo de desplazados y refugiados, y una reducción de la pobreza.

### 4. Justicia en período de transición y reconciliación

La justicia se reconoce como un elemento determinante para la construcción de paz. Éste ámbito se enfoca en la promoción de la recuperación psicosocial, la reconciliación, comisiones de la verdad, tribunales especiales en el marco de la justicia transicional, y la reparación a las víctimas de conflicto.

Los ámbito de construcción de paz detallados por la Guía se consideran como algunas de las principales causas del conflicto armado en Colombia, y por ende, requieren ser abordados de manera integral por todos los actores de la sociedad para lograr una transición efectiva de *peacekeeping* a *peacebuilding*. La siguiente herramienta analizada en el marco de este documento, propone de manera más concreta cómo se puede lograr una construcción de paz desde el sector privado.

## **Guía práctica: ¿Cómo construir paz desde las empresas? de Fundación Ideas para la Paz (FIP)**

Cómo parte de una iniciativa para acompañar al sector empresarial interesado en aportar a la construcción de paz en Colombia, Fundación Ideas para la Paz (FIP) publicó la *Guía práctica: ¿Cómo construir paz desde las empresas?*, en la que presenta recomendaciones para las empresas que quieren volverse actores activos en dicho proceso. En el marco del informe “La Oportunidad de la paz (2016) de la FIP”, el tanque de pensamiento realiza un análisis sobre los asuntos decisivos que enfrentará Colombia en un escenario de posconflicto, como las economías

criminales, la corrupción, la desconfianza en el Estado, un sector de seguridad con un enfoque militar, entre otros, y plantea una agenda de transformación.

Esta publicación forma parte de la agenda de transformación de la FIP, la cual incluye un llamado a que la empresa privada asuma un rol activo en la construcción de paz, entendiendo profundamente el contexto en el que opera y ajustando sus iniciativas de hacia un enfoque de paz para asegurar que efectivamente le apunten a los elementos esenciales que favorecen una transformación de los generadores del conflicto. La Guía práctica busca impulsar dicha agenda y propone pautas para guiar las iniciativas sociales y comerciales de las empresas, partiendo del entendimiento de que el sector privado contribuye positivamente a la construcción de paz cuando “genera condiciones sociales, políticas, ambientales y culturales” inclusivas y justas (FIP, 2017), “construye relaciones de confianza y promueva la solución pacífica de conflictos” (FIP, 2017), e incorpora de manera transversal en sus acciones el principio de acción sin daño, que como se ha mencionado anteriormente en este documento se refiere a la reducción de impactos negativos e involuntarios y la maximización de impactos positivos mediante acciones concretas.

Con el fin de guiar a las empresas a que tengan un impacto positivo en la construcción de paz, la FIP propone las siguientes seis dimensiones de acción empresarial para la paz que buscan transformar causas estructurales del conflicto.

### 1. Gestión estratégica para la paz

Las políticas, estrategias y acciones empresariales deben contar con los siguientes mínimos: compromiso con la paz desde el alto nivel, un caso de negocio por la paz, acción sin daño sensible al conflicto, gestión responsable en derechos humanos con enfoque en poblaciones vulnerables, y prácticas de negocio transparentes.

### 2. Desarrollo socioeconómico inclusivo

El desarrollo socioeconómico inclusivo y equitativo es elemental para la paz y para prevenir nuevos conflictos. Desde la empresa, esto comprende: empleabilidad y desarrollo profesional de personas afectadas por el conflicto, trabajo decente y otros derechos sensibles al conflicto, negocios inclusivos que vinculen población vulnerable, innovación comercial para la paz, y gestión responsable de la cadena de valor.

### 3. Sostenibilidad ambiental

La dimensión abarca la gestión responsable de los ecosistemas, la cual afecta directamente la protección de derechos humanos y la mitigación y reducción de riesgos de conflicto.

Sostenibilidad ambiental desde el sector privado incluye: manejo ambiental responsable sensible al conflicto, políticas responsables de adquisición, uso y acceso de tierras, bosques y aguas, y promoción de emprendimientos ecológicos locales.

#### 4. Institucionalidad participativa

Una gobernabilidad estable, sólida, democrática, eficaz e incluyente reduce las probabilidades de conflictos, y las empresas pueden aportar mediante: el fortalecimiento de la institucionalidad pública local en contextos de postconflicto, incidencia en el diseño e implementación de políticas de desarrollo y paz, desarrollo de capacidades ciudadanas locales, y promoción de veedurías ciudadanas.

#### 5. Capital humano

El capital humano se entiende como las habilidad, conocimiento y comportamiento de individuos, y resulta esencial en la construcción de paz ya que directamente impacta el tejido social y el desarrollo de una sociedad. Desde la empresa se puede contribuir al fortalecimiento del capital humano a través de: 1) el desarrollo de habilidades profesionales de población joven y vulnerable, 2) desarrollo de capacidades de liderazgo local, y 3) la promoción de la salud física y mental de trabajadores y comunidades.

#### 6. Reconciliación y convivencia

La dimensión de reconciliación y convivencia implica la reconstrucción de un tejido social, la creación de confianza, la promoción de solución pacífica de conflictos , diálogo incluyente, búsqueda de la verdad y no repetición de actos violentos, entre otros, que involucra todas las partes de un conflicto. En aras de aportarle a esta dimensión, la empresa puede: promocionar la solución pacífica de conflictos, promover la reconciliación en las comunidades en las que opera, y promocionar una cultura de paz.

La FIP expresa que dichas contribuciones empresariales no se limitan a las acciones y políticas de responsabilidad social empresarial, y son transversales a todas las áreas funcionales y esferas de la empresa, sin embargo, se entienden como una guía para fortalecer las iniciativas sociales y económicas de la misma. La siguiente herramienta se asimila a la propuesta de la FIP, pero incluye instrumentos prácticos para que las empresas definan iniciativas mediante las cuales puede contribuir a la construcción de paz.

## **Invirtiendo en el futuro: guía para la construcción de paz desde el sector empresarial en Colombia de Fundación Paz y Reconciliación**

En el 2017, en un contexto histórico marcado por la implementación del acuerdo de paz entre el Gobierno de Colombia y las FARC-EP y las negociación de paz entre el Gobierno colombiano y el ELN, Fundación Paz y Reconciliación (PARES) publicó la Guía en cuestión partiendo de un reconocimiento del reto y la responsabilidad mancomunada que tienen todos los actores de la sociedad en asegurar una implementación efectiva de los acuerdos de paz, incluyendo la empresa privada. La Guía busca orientar a las empresas interesadas en desarrollar acciones que contribuyan a la superación del conflicto y a la construcción de paz en Colombia.

La Guía se enfoca en actividades empresariales que le apuntan a la construcción de paz, y a la generación de beneficios de doble vía, mediante la resolución de los retos del posconflicto, la focalización poblacional de víctimas y excombatientes, y/o la priorización geográfica de los territorios más afectados por la guerra que corren mayores riesgos de seguridad en el post-acuerdo (PARES, 2017). Dichas actividades se clasifican en las siguientes dimensiones:

### **1. Socioeconómica**

Crear oportunidades de generación de ingresos para víctimas o excombatientes y promover el desarrollo socioeconómico de las zonas más afectadas por el conflicto armado. Específicamente, las empresas pueden: implementar programas de empleabilidad, iniciativas de emprendimiento, incluir a los grupos priorizados en sus cadenas de valor, activar su operación en zonas afectadas por el conflicto, y realizar inversiones sociales en territorios de conflicto.

### **2. Tejido social y cultura de paz**

Promocionar valores por medio del fortalecimiento de la convivencia, la reconstrucción del tejido social, el trabajo con víctimas de la violencia y la recuperación de la memoria histórica. En este sentido, la empresa se puede comprometer con: procesos de rehabilitación, reintegración y reconciliación de todos los actores involucrados en el conflicto, la creación y difusión de actividades de memoria histórica, promoción de la comprensión, tolerancia y solidaridad en los ámbitos de operación de la empresa, y establecer mecanismos de diálogo y resolución de conflictos con grupos de interés.

### **3. Gobernanza y fortalecimiento institucional**

Fortalecer la capacidad del Estado para brindar servicios de manera eficiente y eficaz, y la capacidad de la sociedad civil para organizarse e interactuar con el Estado. Concretamente, la empresa puede apoyar al Estado y a la sociedad de las siguientes maneras: apoyar la conformación de veedurías ciudadanas, acompañar las iniciativas del Estado en lo local, fomentar espacios de participación, y apoyar iniciativas de reparación del Estado.

#### 4. Seguridad

Ayuda a recuperar y a conservar la seguridad pública, ciudadana y humana relacionada con las poblaciones y los territorios prioritarios para el posconflicto. La empresa privada puede aportar mediante: la generación de oportunidades laborales para los excombatientes, apoyar procesos de solución pacífica de conflictos, y promover iniciativas de construcción ciudadana.

#### 5. Responsabilidad social y derechos humanos

La responsabilidad social empresarial se basa en un cumplimiento de la ley. Promueve la rendición de cuentas y la mitigación de los impactos negativos como ejes esenciales de la misma. Mediante la RSE, la empresa le aporta a la paz ya que ésta le ayuda a incluir en sus operaciones la debida diligencia de los derechos humanos, la transparencia, y el diálogo y acuerdos con grupos de interés. En este sentido, la empresa puede aportar a la construcción de paz desde las siguientes iniciativas: articular sus iniciativas de RSE con el acuerdo de paz, realizar análisis de riesgos en la operación, implementar una estrategia de relacionamiento con sus grupos de interés, implementar mecanismos de respeto de los derechos humanos, e implementar medidas anticorrupción y de rendición de cuentas. Esta dimensión es transversal a las otras cuatro dimensiones propuestas.

Las cinco dimensiones expuestas están interrelacionadas ya que una acción empresarial le puede estar apuntando a la construcción de paz desde varios ámbitos, abordando distintos retos del post-conflicto. Con base en las cinco dimensiones, la empresa deberá realizar una matriz de materialidad, la cual le permitirá identificar los asuntos principales mediante los cuales le puede aportar a la paz. Lo anterior refleja un acercamiento explícito de la gestión propia de la responsabilidad social a aspectos de la construcción de paz, es decir, se asume la paz como un pilar de la agenda de RSE de la empresa. Dicha gestión se plantea como acciones enmarcadas en la responsabilidad social que deben alinearse con el objetivo de la empresa de forma tal que ésta logre contribuir a la construcción de paz. “En síntesis, el modelo de construcción de paz desde el sector empresarial propuesto en esta Guía se basa en un enfoque de creación de valor

compartido, el cual busca que las empresas hagan inversiones sociales que tengan la capacidad de mejorar su posición competitiva, al tiempo que generan beneficios sociales y ambientales en su entorno” (PARES, 2017). Esto es, un modelo de gestión tradicional que pretende la competitividad desde la generación de valor compartido<sup>2</sup>.

La empresa podrá generar valor compartido mediante su contribución a la construcción de paz a través de: 1) redefinición de la cadena de valor; 2) estímulo a la economía local por medio de su operación empresarial; 3) inversiones en el contexto competitivo de la empresa (PARES, 2017).

#### 4.4 Integración de elementos de construcción de paz

Con el fin de definir los elementos de construcción de paz, pilares de un modelo de planeación estratégica para la paz, se analizaron los elementos y definiciones de los ocho modelos expuestos anteriormente, identificando y agrupando aquellos factores conceptualmente comunes entre los modelos. Así mismo se detectaron propuestas innovadoras y pertinentes para este ejercicio. Cabe resaltar que algunas herramientas fueron diseñadas específicamente desde la perspectiva del gobierno, otras desde la visión de la empresa, y otras desde una visión global que les habla a distintos actores de la sociedad.

Igualmente, existe una diferencia en lo que representan los elementos de construcción de paz en el marco de cada modelo, incluyendo: procesos, herramientas políticas, metas, necesidades urgentes, palancas de cambio, acciones empresariales, factores subyacentes del conflicto y retos del postconflicto. A pesar de esto, es claro que todos los elementos finalmente recogen los *drivers* del conflicto armado sobre los cuales hay que trabajar para mantener un cese al fuego, prevenir conflictos y construir paz, pero también engloban temas fundamentales, resultado

---

<sup>2</sup> El concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. El concepto descansa en la premisa de que tanto el progreso económico como el social deben ser abordados usando principios enfocados en el valor. El valor es definido por los beneficios en relación con los costos, no sólo por los beneficios. No es filantropía, sino un comportamiento animado por el interés propio para crear valor económico a través de la creación de valor para la sociedad. El concepto de valor compartido redefine los límites del capitalismo. Las empresas pueden crear valor económico creando valor social. Hay tres formas diferentes de hacerlo: reconociendo productos y mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor y construyendo clusters de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa. (Porter & Kramer, 2011)

directo del conflicto, que se deben abordar de manera integral para que estos procesos sean sostenibles.

Desde las herramientas dirigidas para uso de la empresa se evidencia una contradicción entre el enfoque de éstas y el sentido que le dan a los ámbitos de construcción de paz. Las herramientas explican que la construcción de paz va más allá e acciones de responsabilidad social y que la empresa le aporta a estos procesos desde su ser y su operación o core de negocio. Sin embargo, presentan los elementos como iniciativas concretas para que la empresa le contribuya a la construcción de paz, o tenga un impacto positivo en la misma. En este sentido, se entiende que los elementos son propuestas de acciones que no parten desde una visión estratégica de la empresa como constructora de paz.

En términos generales, se entiende que los ámbitos de la construcción están interconectados, pueden llegar a depender unos de los otros, y se caracterizan por un enfoque de acción sin daño que comprende la inclusión, participación, equidad, la no discriminación y el respeto de los derechos humanos. Desde los instrumentos se reconoce que varios actores de la sociedad juegan un papel esencial en lograr avances dentro de un elemento, así como en la construcción de paz en general. Los ámbitos reflejan una urgencia de transformación y reconstrucción a nivel mental, emocional, institucional, social, económico, político, jurídico, en materia de seguridad, confianza, relaciones, normas sociales, oportunidades, y cambios culturales.

Ciertas herramientas analizadas incluyen unos aportes innovadores y diferenciadores que vale la pena resaltar, como, por ejemplo, el hecho de que la seguridad no se limita a políticas y reformas de Estado enfocadas en los elementos de guerra. En este sentido, se entiende que procesos que buscan fortalecer la seguridad ciudadana y humana pueden ser impulsados y liderados por individuos y/o colectivos mediante el fortalecimiento de sus capacidades y herramientas, pero también a través de la potencialización de normas sociales y relaciones dentro de la sociedad.

Adicionalmente, existe un reconocimiento de la necesidad de que las acciones de construcción de paz sean estratégicas. Desde una perspectiva de Estado, se hace un llamado para que países donantes que se involucren en procesos de paz en el marco de su cooperación internacional, deben atar o conectar sus iniciativas a estrategias macro del Estado en el cual están interviniendo, establecer un plan estratégico propio para el diseño, implementación, evaluación y adaptación de sus programas. Similarmente, acercándose a esta mirada, se propone que la gestión estratégica es

el punto de partida para cualquier acción empresarial que le apunte a la construcción de paz, y que la empresa debe alinear sus acciones de construcción de paz al acuerdo de paz en el país en el que opera.

Por otro lado, se resalta que menos de la mitad de las herramientas identifican la protección de los recursos naturales como un elemento crucial para la construcción de paz, a pesar de que la falta de protección y conservación del medioambiente ha sido un *driver* del conflicto. En el marco de los modelos que parten de la responsabilidad social empresarial, se menciona la triple cuenta en la narrativa, sin embargo, en la definición de los ámbitos de construcción de paz solamente dos de las herramientas incorporan la protección del medio ambiente de manera explícita como uno eje principal de la construcción de paz.

Un análisis de las herramientas y modelos permite destacar que éstas resaltan el diálogo y la construcción de confianza, entre todos los actores de la sociedad, como factores importantes para lograr una construcción de paz incluyente, participativa y efectiva que exitosamente prevenga conflictos futuros.

En el marco de este ejercicio se identificaron contenidos de los elementos de construcción de paz conceptualmente similares entre todos los modelos, y se definieron categorías bajo las cuales éstos se agruparían para empresas interesadas en un modelo de planeación estratégica para la construcción de paz. Dichas categorías o elementos se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 3. Elementos de construcción de paz.

<b>Gestión estratégica para la paz</b>	Compromiso con la paz desde el alto nivel
	Caso de negocio por la paz, alineado con actividad comercial de la empresa
	Acción sin daño sensible al conflicto
	Gestión responsable en derechos humanos con enfoque en poblaciones vulnerables
	Gestión responsable de la cadena de valor
	Prácticas de negocio transparente
<b>Seguridad</b>	Reforma del sector de seguridad (ejército, cuerpos policiales, ministerios, y administración judicial)
	Desarme, desmovilización y reintegración (DDR) de combatientes
	Acción humanitaria contra minas
	Fortalecer las capacidades de individuos y colectivos para la generación de



	ambientes seguros
	Solución pacífica de conflictos
	Potencializar normas sociales, relaciones y capital social para incrementar la seguridad
	Sociedades libres de riesgo, peligro, pérdida de personas y propiedad, etc...
<b>Gobernanza</b>	Estado de derecho
	Fortalecimiento institucional
	Lucha contra la corrupción
	Procesos electorales participativos e inclusivos
	Impunidad limitada o nula
	Descentralización
	Provisión de servicios básicos
	Implementación efectiva de acuerdos de paz
	Rendición de cuentas ( <i>accountability</i> )
	Veedurías ciudadanas
	Diálogo inclusivo y participativo
	Trabajo conjunto entre gobierno, sociedad civil y comunidades para poner en práctica soluciones duraderas
<b>Desarrollo sostenible</b>	Manejo ambiental responsable
	Inversión social
	Operaciones en zonas afectadas por el conflicto
	Infraestructura económica, salud y educación
	Oportunidades de empleabilidad
	Acceso equitativo e inclusivo a oportunidades de empleo y medios de vida, particularmente para personas afectadas por el conflicto
	Oportunidad equitativa de acumular capital o solicitar un préstamo para la inversión, y/o de adquirir y mantener el derecho de compra o uso de la tierra
	Distribución equitativa del crecimiento económico y recursos
	Oportunidades de calidad incluyentes de formación y desarrollo humano
	Oportunidades e iniciativas que respondan de manera directa a las necesidades y prioridades de la población
	Reducción de la pobreza
<b>Reconciliación y justicia</b>	Justicia transicional
	Tribunales especiales
	Comisiones de la verdad
	Reparación

Retorno de desplazados y refugiados
Memoria histórica
Sanación psicológica
Cultura de paz

Nota: Elaboración propia

Pese a la diversidad de herramientas analizadas y la amplitud de temas que abarcan los elementos de construcción de paz consolidados en la tabla previamente expuesta, se evidencia un vacío frente a una propuesta de cómo la empresa se puede transformar en un agente de construcción de paz, y no un actor que implementa iniciativas aisladas que buscan contribuir a la misma. En este sentido, mediante la creación de un modelo de planeación estratégica para la construcción de paz presentado en el siguiente capítulo, se busca llenar dicho vacío proporcionándole a la empresa unos elementos y un método para convertirse en un agente activo que construye paz desde su modelo empresarial, fundamentalmente basado en la planeación estratégica desde el diálogo y la generación de confianza.

## **CAPÍTULO 5. TRANSFORMANDO LA GENERACIÓN DE VALOR COMPARTIDO EN CREACIÓN DE VALOR COLECTIVO**

A continuación se presentan los hallazgos que dan fundamento al desarrollo de la propuesta del modelo de planeación estratégica para la construcción de paz, a partir del análisis e integración de diferentes herramientas existentes en materia de responsabilidad social y gestión de la empresa, y la conceptualización de los elementos de construcción de paz, considerados relevantes de acuerdo con la revisión bibliográfica realizada.

La propuesta, construida según se expone anteriormente, pretende abordar los elementos de construcción de paz desde una visión estratégica de la gestión empresarial, y fortalecer las iniciativas que se han aproximado o han aportado al entendimiento del rol del sector privado en dicha construcción.

Inicialmente, se expone la relación del modelo frente a los retos de la paz, posteriormente se describe el modelo propuesto como respuesta a los retos del desarrollo sostenible en atención a las limitaciones identificadas en las iniciativas de responsabilidad social respecto a la construcción de paz. En tercera instancia, se definen los postulados de gestión empresarial que sustentan el modelo y finalmente se argumentan los elementos comunes, destacados en la investigación, que lo integran.

El modelo propuesto, puede ser adoptado por cualquier empresa interesada en conocer el rol que juega o podría jugar en contextos de conflicto o de construcción de paz. Con el fin de profundizar en el entendimiento de dicho rol y con base en el semáforo presentado en el capítulo uno, se elaboró un continuo propio compuesto por cuatro momentos que permiten visualizar las posturas que puede adoptar una empresa y los efectos de las decisiones asociadas a cada una de éstas, tanto para sí misma como para su entorno.

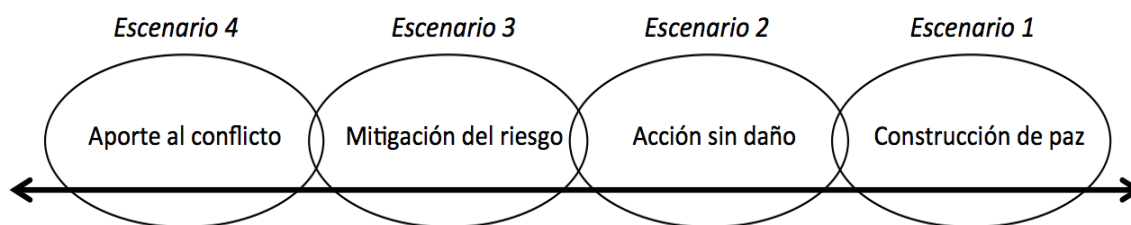


Ilustración 16. Continuo rol de la empresa desde la planeación estratégica.

Fuente: elaboración propia.

El espectro propuesto le permite a la organización determinar una línea base más detallada para entender en qué lugar del continuo se ubica, establecer objetivos frente a dicho continuo, y comprender tanto los obstáculos que la empresa puede imponer a su entorno para lograr la superación de los retos de la paz, como el potencial que tiene para convertirse en un agente constructor de paz.

Como se menciona en el capítulo uno, la empresa tiene el potencial de jugar un papel en los tres momentos interconectados que caracterizan un proceso de paz: *peacemaking*, *peacekeeping* y *peacebuilding*. Partiendo del entendimiento que estos procesos son dinámicos y no siempre lineales, dichos momentos se pueden dar tanto en contextos de conflicto como de post-conflicto, dependiendo del territorio, de los actores que lo conforman y de las metas que éstos se propongan.

Sin embargo, si la empresa define que quiere apoyar la finalización del conflicto (*peacemaking*) y el mantenimiento del cese al fuego (*peacekeeping*), se limitará a realizar acciones puntuales *en* el conflicto que mitiguen riesgos y que posiblemente tengan un enfoque de acción sin daño, que finalmente traerán beneficios principalmente para la misma empresa, cuyo enfoque se acerca a una visión utilitarista de su acercamiento a la paz. Pero si la empresa se compromete a convertirse en un actor de construcción de paz, ésta emprenderá activamente un proceso de planeación estratégica *sobre* el conflicto cuyo resultado no sólo logrará una finalización del mismo y un mantenimiento de cese de hostilidades, sino que construirá paz mediante la maximización de los elementos “conectores” de la sociedad en conflicto, logrando una transformación de largo plazo tanto de sí misma como de su entorno.

Es importante anotar que un cambio en actividades empresariales clásicas no implica una transformación del modelo de gestión de la empresa, lo cual es fundamental para la construcción

de paz. En este sentido, en la medida que la empresa se limite a trabajar *alrededor* o *en* el conflicto, no necesariamente estará construyendo paz y posiblemente, le podría estar aportando de manera voluntaria o involuntaria a éste.

La construcción de paz se puede entender como un proceso descentralizado que se debe abarcar entre todas las esferas de la sociedad, evitando únicamente asumir medidas *top-down* impuestas por las élites políticas, que beneficien y respondan a las necesidades y prioridades de todos los actores involucrados (Lederach, 1998 y Alvear 2008). En este sentido, y retomando las agrupaciones de líderes de la construcción de paz propuestos por Lederach (1998), los líderes de alto nivel, rango medio y de base, deben trabajar de manera mancomunada y colectiva, tanto con los líderes de su propio entorno como con aquellos de otras áreas y temas, para efectivamente construir paz desde nodos de cambio en diferentes niveles, sectores y territorios, poblaciones, etc. Esto cobra especial sentido, cuando recordamos la complejidad del conflicto (visto en el capítulo 1) así como sus causas subyacentes y finalmente sus consecuencias.

Lo anterior lo retoma el modelo propuesto, en atención a que el sector privado, como líder que puede moverse en cada uno de estos niveles, tiene el potencial de emprender procesos de construcción de paz a través de la planeación estratégica por escenarios, la cual le brinda herramientas para crear nodos de acción transformadora compuestos por líderes de distinto niveles para lograr cambios estructurales de largo aliento.

La planificación transformadora por escenarios crea agentes de cambio, que se pueden visualizar actuando en círculos concéntricos. El círculo primario es el equipo de escenarios en sí, posteriormente se encuentran las personas con quienes estos interactúan, y así consecutivamente, lo cual permite el involucramiento de una amplia variedad de organizaciones, comunidades, grupos, entre otros, haciendo que el impacto sea exponencial. Estas interacciones se pueden dar de múltiples formas, desde conversaciones individuales privadas o talleres en grupos pequeños hasta eventos públicos multitudinarios, incluso utilizando recursos virtuales y medios de comunicación. En la práctica se dan nodos de acción transformadora que se dinamizan a través de acciones de líderes en diferentes ámbitos.

El modelo propuesto rescata un elemento fundamental de la planificación transformadora por escenarios al integrar en el proceso de planeación estratégica grupos de interés caracterizados por la existencia de personas perspicaces, influyentes y comprometidas, con interés en mejorar el futuro del sistema; reconocidos y respetados por su liderazgo; pensadores curiosos, sistemáticos,

reflexivos y que se expresan libre y abiertamente; enérgicos y orientados a la acción, capaces de interiorizar el proceso y actuar en consecuencia en sus propias esferas de influencia.

En este aspecto es válido destacar que el modelo de planeación estratégica para construir paz se fundamenta en reconocer la igualdad de los grupos de interés en tanto capacidad de diálogo de cada uno de ellos y valoración de la construcción conjunta de conclusiones o escenarios colectivos que se traducen en metas colectivas de forma tal que, no se trata sencillamente de una caracterización y priorización de grupos de interés, sino de la adopción de prácticas de diálogo que logren integrar múltiples visiones y posiciones en objetivos comunes.

Si se tiene en cuenta lo expuesto, el modelo que se presenta con esta investigación responde a los planteamientos de Prandi, quien afirma que una política de relación con los stakeholders que incorpore una perspectiva de construcción de paz es clave para garantizar una correcta inserción de la empresa en contextos de postconflicto (2010). Así mismo, el modelo da valor a lo manifestado desde Pacto Global en tanto que, sólo a través de la paz se puede garantizar el respeto de los derechos humanos y el alcance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El modelo retoma los retos del desarrollo sostenible descritos en el segundo capítulo, donde se percibe cómo la agenda de desarrollo se va volviendo expansiva, de tal forma que el concepto va migrando y sus características, a medida que se gestionan se profundizan. Desde la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible, se considera que en la medida que las organizaciones le apunten a algún ODS aparte del ODS 16 también están ayudando a construir un país en paz, pues el desarrollo sostenible genera y a su vez es generado por entornos pacíficos. Lo mismo ocurre entonces en lo relacionado con la paz que, empieza a ser entendida en doble vía, como base y consecuencia del desarrollo. Desde la planeación estratégica para la paz, ésta se asume desde una visión más amplia, más allá de la superación del conflicto, como una forma de actuar y relacionarse donde hay respeto, diálogo y nuevos esquemas de convivencia pacífica. Es decir que aquellos territorios que no han vivido un conflicto armado, también experimentan nuevas formas de “leer” la paz.

El modelo propuesto logra incorporar un elemento de análisis que se concibe fundamental para la gestión de la RSE: el compromiso frente al sujeto con quien la empresa asume responsabilidad. Se concibe el involucramiento con grupos de interés de una forma diferente a lo que tradicionalmente se ha hecho, porque no hay temor a las ideas opuestas ya que la diversidad enriquece el diálogo. En este sentido se invita a todos para que se construya una solución de

beneficio colectivo con lo cual los grupos de interés dejan de ser sujetos pasivos que aceptan propuestas de la empresa para convertirse en sujetos activos que se comprometen con metas comunes, donde la empresa cogestiona y transforma tanto su modelo de negocio como su entorno. El modelo integra este componente dinámico del concepto en la medida que, logra un marco que permite apropiarse las expectativas de una amplia gama de stakeholders o grupos de interés según sus contextos y realidades propias, es decir, “ajustar los retos a los que las empresas deben hacer frente en materia de RSE, en función de las cambiantes expectativas de la sociedad a lo largo del tiempo” (Benbeniste, 2002).

En este sentido, el modelo plantea la existencia de una estrategia empresarial que supera la alineación de acciones de RSE con metas de la organización, y adopta ésta como un proceso de transformación organizacional. Resulta relevante no concebir los aportes de la empresa a la paz desde acciones sueltas o desarticuladas sino que por el contrario, se requiere una línea estratégica que permita entender la construcción de paz como objetivo rector de la operación subyacente a la sostenibilidad, puesto que, solo así se abordarán cada uno de los temas, propios de la misma. La paz como elemento transformador de la estrategia se convierte en un aporte relevante si los esfuerzos que las empresas realizan a través de todas sus operaciones no sólo están alineados con la misión, el centro o core del negocio, los compromisos con los stakeholders y la inversión social como lo plantea B4P y PARES, sino que además, son capaces de transformar la organización como un todo, al auto concebirse como “líderes de paz” que pueden relacionarse con su entorno y grupos de interés desde el respeto y diálogo “presente”, en función de un bien común. Entendiendo el “estar presente”, como se plantea en el modelo de planeación transformadora por escenarios, donde se deja la identificación con un único rol e interés, para abrirse a otras comprensiones de la realidad y así poder construir con otros en la diversidad.

El establecimiento de líneas estratégicas responde al elemento dinamizador, que direcciona el desarrollo de la empresa. Como se describió en el capítulo tres, las organizaciones se pueden pensar desde la relación entre dos elementos: modelo de negocio y estrategia. El primero, se entiende como elemento estructural, que brinda forma a la empresa; y el segundo, al ser pensado desde la construcción de paz, brinda una nueva dinámica al funcionamiento de la organización y es capaz de generar nuevas visiones de negocio.

De esta manera, el modelo de planeación que se propone tiene en cuenta las dinámicas que deben generarse y reconoce, como lo propone Jay Galbraith (2010), que el modelo de negocio

debe transformarse de forma acompasada con la estrategia, la estructura organizacional, los procesos, las recompensas y las personas lo cual es posible gracias a que se da un diálogo permanente, capaz de integrar las múltiples visiones existentes y generar agentes transformadores en cada persona lo cual se replica en la organización y cada uno de sus procesos.

Como resultado de la investigación desarrollada, el modelo propuesto integra tres dimensiones conceptuales y permite ser entendido como base o estructura, como narración o explicación y como esquema de interacciones. En este sentido, el modelo de planeación estratégica para construir paz se puede entender como una representación abstracta de una organización, de todos los acuerdos básicos interrelacionados, diseñados y desarrollados por una organización en la actualidad y en el futuro, así como todos los productos y/o servicios que ofrece la organización, o va a ofrecer, sobre la base de estos acuerdos que se necesitan para alcanzar metas y objetivos estratégicos colectivos.

El modelo propuesto entonces, pretende transformar la generación de valor compartido en construcción de valor colectivo. Se fundamenta en un planteamiento de valor que contempla los múltiples grupos de interés desde la perspectiva de sus frustraciones, extremas o moderadas, y sus alegrías, esenciales o agradables, a fin de ofrecerles todo aquello que alivie sus frustraciones extremas y genere sus alegrías esenciales.

El mapa de valor que proponen Berna et al. (2010) y que se describe en el capítulo tres, a la luz del modelo propuesto no se centra únicamente en el cliente sino que integra a todos los grupos de interés bajo el supuesto que se planea estratégicamente para construir paz es decir, se asume la paz como el valor colectivo que se pretende y que de alguna manera es necesaria para el desarrollo sostenible. En pocas palabras, si retomamos la concepción de generación de valor, y aquello que se valora como base esencial en nuestra sociedad es la paz, el modelo de negocio que busca la propuesta realizada, describe las bases sobre las que una empresa crea paz, proporciona paz y capta paz.

Para que esto suceda, las personas que participan del ejercicio de planeación estratégica para construir paz desde la empresa, deben transformar su entendimiento de la situación, sus relaciones y sus intenciones. El entendimiento individual se convierte en colectivo al crear denominadores comunes; las relaciones se transforman al conocer, empatizar y confiar en los otros; y producto de las dos anteriores, las intenciones dejan de ser personales, generando una



nueva visión sobre el rol que cada uno desempeñará en el proceso de transformación de la situación en cuestión. Finalmente como resultado de esta ecuación, se transforman las percepciones e ideas que cada uno tiene de la situación y por ende sus acciones cambian logrando transformar también su entorno.

En el marco de lo anterior, Osterwalder y Pigneur enfatizan en la necesidad de comprender “los cambios que se producen en el entorno” (2010, pág. 200), puesto que es así cómo se logra identificar los elementos que permitirán “adaptar el modelo a las fuerzas externas con mayor eficacia” (2010, pág. 200). La competitividad sistémica tiene especial relevancia a la luz de lo expuesto respecto al papel de la empresa en la construcción de paz puesto que, en el análisis del nivel meta, se examinan factores como la capacidad de una sociedad para la integración y la acción estratégica, y en el nivel meso, se estudia la formación de un entorno capaz de fomentar, completar y multiplicar los esfuerzos de las empresas (Esser, Hillebrand, Messner, & Meyer-Stamer, 1996, pág. 40), es decir, las acciones emprendidas desde la empresa se planean y articulan en el nivel estratégico de acuerdo con las capacidades del entorno.

Estructura fundamental del modelo propuesto es el entendimiento del entorno y se rige por el paradigma de la transformación del mismo a la luz de una serie de elementos que lo componen, propios de la construcción de paz y que han sido determinados desde el ejercicio de investigación e integrados al planteamiento del modelo.

Por último, el modelo de planeación propuesto reúne cinco características que expone Carron como elementos clave de la planeación estratégica: i) sentido general de dirección, en la medida que requiere unidades capaces de guiar el compromiso de todos los grupos de interés; ii) sensible al entorno, en relación al equilibrio entre las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas; iii) orientada a los resultados ya que monitorea que se cumplan los objetivos; iv) instrumento dinamizador que motiva la participación e interacción de los grupos de interés a través de procesos inclusivos; v) flexible en su implementación puesto que se reinterpreta constantemente. (2010, pág. 10).

El primer elemento se reconoce en la capacidad de la empresa de guiar el proceso de transformación y construcción de valor colectivo; el segundo, en la capacidad de lectura del entorno a partir de las múltiples visiones y posturas de los grupos de interés; el tercero, en la capacidad de establecer objetivos a partir de elementos propios de la construcción de paz; el cuarto en la capacidad de integrar visiones contrarias en torno a objetivos colectivos y el quinto y

último elemento en la capacidad de dialogar permanentemente para reinventar y reconstruir escenarios estratégicos con base en los ajustes propios del entorno.

Los hallazgos anteriormente mencionados, permiten presentar la estructura del modelo de planeación estratégica para la construcción de paz que se expone a continuación.

## 5.1 Estructura del modelo

La planeación estratégica de las organizaciones, como se indicó en el capítulo tres de este documento, se puede entender desde la gestión de la competitividad sistémica en la medida que la empresa, se estructura en un modelo de negocio que parte de la lectura del entorno, su entendimiento y consecuente generación de propuesta de valor. En otras palabras, operar la estructura de negocio implica definir estrategias y objetivos al nivel organizacional que respondan a los objetivos planteados en niveles meta, macro, meso y micro en el sistema, de forma que se reconozcan las características del entorno y se determine la capacidad para gestionar las mismas, así como el aporte que hace la organización a su entorno.

Pensar en un modelo de negocio cuyo enfoque está dado por la construcción de paz, implica un cambio de paradigma respecto del entendimiento del entorno en tanto la empresa no se adapta a las características de éste sino que busca la transformación del mismo. La propuesta que se realiza concibe el entorno como un sistema complejo en el cual interactúan varios factores que se pueden comprender en el marco de cuatro componentes: territorio, sociedad, relaciones y resultados. Cada uno de estos componentes se analiza y describe en relación con los elementos propios de la construcción de paz de manera que las dinámicas propias del sistema, se identifican así:

<b>Componente del entorno</b>	<b>Elemento de construcción de paz</b>
Territorio	Seguridad
Sociedad	Reconciliación y justicia
Relaciones	Gobernanza
Resultados	Desarrollo sostenible

Ahora bien, reconocer el entorno y generar posiciones estratégicas para transformarlo, requiere la articulación de dos ejes estructurales: diálogo y confianza. Al igual que los componentes planteados anteriormente, estos ejes se analizan y describen desde un quinto elemento propio de la construcción de paz, la planeación y gestión estratégica para la paz.

De acuerdo con lo anterior, el entorno de la organización, necesario para estructurar el modelo de negocio y los lineamientos estratégicos que permiten la operación del mismo, se transforma a partir de un proceso de construcción colectiva de conocimiento sobre cada uno de los componentes del sistema, a partir del diálogo y la consolidación de eslabones de confianza, entre cada uno de los actores que intervienen en dicho sistema.

No se asume el diálogo y la confianza como elementos desarticulados o propios de un momento específico sino como procesos multidimensionales que fluyen al interior del sistema de manera constante, con el fin de reconstruir permanentemente, a partir de múltiples visiones, conceptos asociados a los factores que componen el entorno, y que posibilitan el funcionamiento del sistema al interactuar en función de los elementos de construcción de paz que se han identificado.

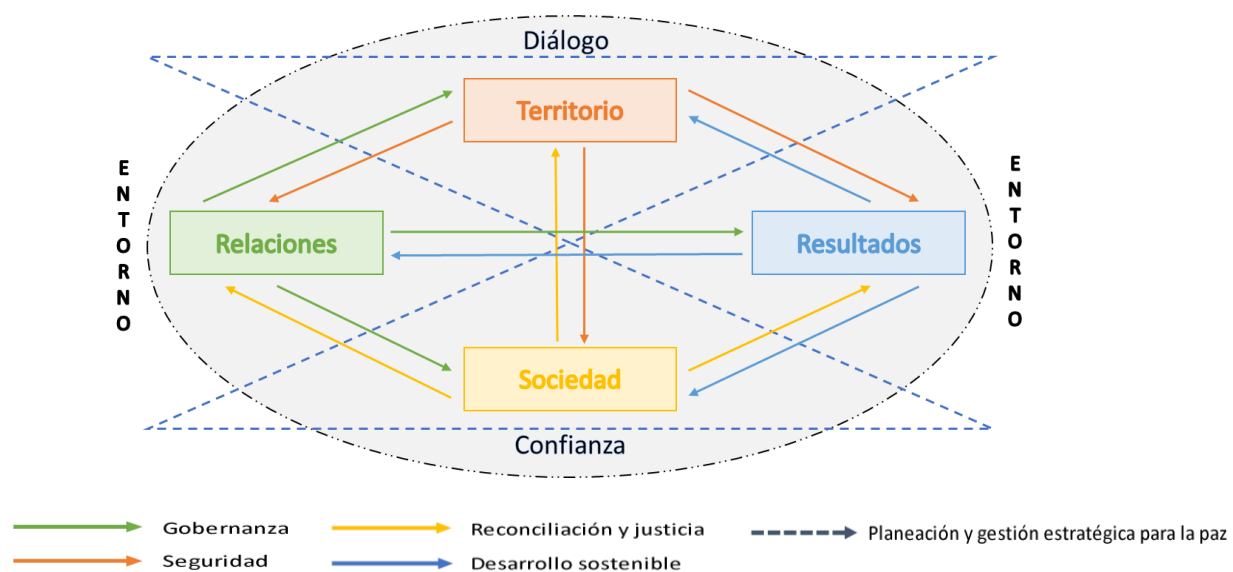


Ilustración 17. Modelo de planeación estratégica para construir paz.

Fuente: *Elaboración propia*

## 5.2 Elementos de construcción de paz

### Planeación y Gestión Estratégica para la Paz

Cómo se ha detallado en el capítulo tres de este trabajo, la planeación estratégica para la construcción de paz desde la empresa se puede realizar mediante la planificación transformadora por escenarios. En este sentido, la planeación estratégica para la paz es un ejercicio colectivo que permite proyectar un futuro común deseado que también favorece a una organización, y que requiere de un proceso de reconocimiento, entendimiento e intervención del entorno, a través de estrategias concertadas, diálogo y construcción de confianza, tanto interno como externo, con grupos de interés. En el marco de un proceso incluyente y participativo, los actores involucrados identifican prioridades individuales y colectivas para construir escenarios hipotéticos enfocados en abordar las causas subyacentes del conflicto desde diferentes perspectivas, que permiten la transformación del entorno. Mediante un proceso democrático, los actores involucrados seleccionan los escenarios más favorables para el bien común, que logran impactar de manera positiva y pertinente a los participantes del proceso. Los escenarios seleccionados para la implementación conjunta informan y permiten concretar objetivos y líneas de intervención del modelo de negocio de la empresa, en el que sus diferentes componentes interactúan en el marco de acciones definidas a partir de una evaluación de factores del entorno y la organización. En este sentido, el modelo de negocio de la empresa logra una transformación profunda de su entorno y de sí mismo, y no se limita a adaptarse de manera superficial a su contexto para sobrevivir o competir.

La planeación estratégica para la paz debe ir acompañada de una gestión estratégica que logre la implementación efectiva de lo acordado en el proceso. La gestión estratégica se entiende como la manera mediante la cual la empresa materializa su estrategia de construcción de paz, manteniendo un diálogo permanente con sus grupos de interés para asegurar un proceso constante de evaluación y adaptación de la misma, según sea necesario, para lograr los objetivos comunes definidos. Dichos procesos deben ser guiados desde la alta gerencia de la empresa asegurando la inclusión de diferentes tipos de actores en la planeación, toma de decisiones, ejecución, evaluación y adaptación.

En los escenarios propuestos en el **ANEXO 2: Matriz de análisis de herramientas para la construcción de paz** se evidencia que frente a un contexto de conflicto o posconflicto, cómo la empresa privada aborda la planeación y gestión estratégica puede tener impactos distintos en la construcción de paz. Por un lado, la empresa privada que decide implementar un modelo de planeación y gestión estratégica con el único fin de proteger sus bienes y operaciones, y así sobrevivir al conflicto, sin importar los costos sociales, económicos, ambientales y políticos de ésta, puede estar aportándole directamente a la continuación y escalamiento de la violencia y el conflicto armado. Por otro lado, la empresa que, como se mencionó previamente, trabaja para entender a profundidad el entorno en el que opera y define de la mano de sus grupos de interés acciones transformadoras por el bien del colectivo, es una empresa que además de ser socialmente responsable, construye paz.

ESCENARIOS			
Escenario 4: Aporte al Conflicto	Escenario 3: Mitigación del Riesgo	Escenario 2: Acción sin Daño	Escenario 1: Construcción de Paz
Planeación y gestión para la supervivencia <i>La empresa realiza procesos de planeación y gestión con el único fin de proteger sus bienes y operaciones, y así sobrevivir al conflicto, sin importar los costos sociales, económicos, ambientales y políticos que tenga el conflicto en la sociedad.</i>	Planeación y gestión para la legalidad <i>La empresa incorpora el cumplimiento de unos mínimos normativos en su planeación y gestión para proteger y asegurar la continuidad de su operación, evitando impactos negativos en su entorno.</i>	Planeación y gestión para la responsabilidad <i>La empresa identifica actividades específicas que puede incorporar en su planeación y gestión para tener un impacto positivo en la disminución/ resolución del conflicto.</i>	Planeación y gestión estratégica para la paz <i>La empresa entiende a profundidad el entorno en el que opera y emprende un proceso participativo e incluyente con sus grupos de interés, basado en el diálogo y la confianza, para definir y poner en marcha estrategias concertadas para la transformación del entorno.</i>

## Seguridad

La seguridad se entiende como “una libertad relativa del peligro, riesgo, o amenaza de daño o pérdida de personas y/o propiedad, que haya sido causado deliberadamente o por accidente” (Anderson, Evers, y Sjostedt, 2011). En el marco de un proceso de construcción de paz, la seguridad es fundamental para crear espacios de confianza entre distintos actores, lo cual permite

establecer relaciones pacíficas y reconstruir el tejido social. La ausencia de la seguridad puede exacerbar los factores subyacentes del conflicto, e inclusive activar otros. Desde la empresa, la seguridad se puede abordar mediante un apoyo directo a políticas y estrategias estatales (top-down), así como a través de procesos de transformación ciudadana de base (bottom-up). Ambos enfoques resultan esenciales para reconstruir ambientes permeados por la violencia y en este sentido, garantizar un territorio adecuado en el cual se pueda operar.

Por medio del primer enfoque, la empresa puede trabajar con el estado y apoyar sus estrategias y políticas dirigidas a abordar elementos del conflicto como una reforma del sector de la seguridad (RSS), procesos de desmovilización, desarme y reinserción (DDR), desminado humanitario, entre otros. Según el Global Facilitation Network (2014) la RSS tiene que ver con la “capacidad estatal de reducir los diferentes factores de vulnerabilidad que afectan a los individuos de una sociedad”. Desde la RSS, la empresa tiene el potencial de apoyar al estado a atacar las causas estructurales del conflicto, factores perpetuadores y manifestaciones del mismo, e inclusive consecuencias de la violencia armada que crean entornos de vulnerabilidad. En dichos procesos, la empresa tiene la capacidad de incidir en el diseño de éstos y apoyar la implementación para que los beneficios lleguen a las comunidades más apartadas y afectadas por el conflicto armado, donde los riesgos de nuevos conflictos permanecen.

De igual manera, la empresa tiene la oportunidad de trabajar con el estado en el diseño e implementación de los procesos de DDR, los cuales ocurren en las primeras fases de un post-conflicto y buscan “abordar los problemas de seguridad relacionados con los combatientes de un conflicto armado (pertenecientes bien a grupos armados de oposición, a las Fuerzas Armadas del País en cuestión e incluso a otro tipo de facciones) que, normalmente tras la consecución de un acuerdo de paz, deberán abandonar las armas y reinsertarse en la sociedad y en sus comunidades de origen” (Grasa y Mateos, 2014). Partiendo de la planeación estratégica para la paz, la empresa podrá ampliar el alcance de su participación en el DDR al propiciar diálogos profundos con los actores involucrados en dichos procesos para identificar de manera colectiva, participativa e incluyente la manera más consensuada y apropiada para abordarlos, de tal manera que las necesidades y prioridades de los distintos actores estructuren las estrategias.

La comunidad internacional, academia, sociedad civil y gobierno han tenido participación en procesos de DDR. Igualmente la empresa privada ha jugado un papel importante en la etapa de reintegración de excombatientes a la vida civil mediante, por ejemplo, la generación de

oportunidades de acceso a medios de vida, ya sea a través de un trabajo fijo o capital semilla para apoyar emprendimientos, apoyo psicosocial y espacios de generación de capacidades, entre otros. Mediante la planeación estratégica para la paz, la empresa privada también puede apuntarle a la construcción del tejido social a través de un trabajo cercano con sus grupos de interés, ayudándolos a prepararse para la reincorporación de ex-combatientes a sus territorios mediante procesos de reconciliación que promuevan el diálogo y la generación de confianza.

En este sentido, la empresa puede emprender y liderar procesos de transformación ciudadana con sus grupos de interés, fortaleciendo las capacidades de individuos y colectivos para generar ambientes seguros, según lo que esto signifique para las comunidades. Esto puede incluir la potencialización de normas sociales, relaciones y capital social para arraigar una cultura de seguridad ciudadana basada en la solución pacífica de conflictos. Igualmente, puede implicar el fortalecimiento de capacidades y transferencia de herramientas para prevenir y responder efectivamente a riesgos de seguridad que se puedan presentar.

En el marco de los escenarios propuestos, es evidente que el sector privado tiene el potencial de tener un impacto importante en el ámbito amplio de la seguridad. Una empresa privada puede transformar a una sociedad conflictiva para que ésta sea libre de violencias, mediante, por ejemplo, una operación alineada a los Principios Voluntarios de Seguridad y Derechos Humanos y un trabajo directo sobre los generadores del conflicto, lo cual construye paz. Al otro extremo, la empresa puede tener un impacto únicamente en la seguridad de sus bienes privados a costa del mantenimiento de grupos ilícitos del conflicto y de la seguridad del resto de la sociedad, lo cual contribuye directamente a que el conflicto perdure en el tiempo.

ESCENARIOS			
Escenario 4: Aporte al Conflicto	Escenario 3: Mitigación del Riesgo	Escenario 2: Acción sin Daño	Escenario 1: Construcción de Paz
Protección a lo privado <i>La empresa invierte en la seguridad de sus bienes privados para la protección de los mismos a costa del mantenimiento de grupos ilícitos del conflicto y de la seguridad del resto de la sociedad.</i>	Protección a lo privado según la ley <i>La empresa privada busca proteger sus bienes y se rige por estándares mínimos normativos para hacerlo de manera legal y con un mínimo impacto negativo en el conflicto.</i>	Protección a lo común <i>La empresa identifica actividades puntuales en las que se puede involucrar para tener un impacto positivo en la seguridad de sus bienes, intereses y esfera de influencia.</i>	Sociedad libre de violencias <i>La empresa apoya directamente políticas y estrategias estatales (top-down) enfocadas en garantizar ambientes seguros, y emprende procesos de transformación ciudadana de base (bottom-up) potencializando normas sociales, relaciones y capital</i>

---

*social para arraigar una  
cultura de seguridad ciudadana  
basada en la solución pacífica  
de conflictos.*

---

## **Gobernanza**

La gobernanza es un concepto amplio sin una única y exhaustiva definición. En el marco del modelo, este elemento se concibe desde su connotación más amplia que contempla la capacidad de relacionamiento que se genera a través de las instituciones, entendidas como acuerdos comunes, tanto formales como informales para la toma de decisiones, la rendición de cuentas, y la gestión de los diferentes asuntos, tanto al interior de los múltiples actores como en las interacciones entre éstos y su entorno.

Sin embargo, según la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos de Naciones Unidas (OHCHR por sus siglas en inglés), la gobernanza es un proceso mediante el cual las instituciones públicas gestionan los asuntos y recursos públicos, y garantizan la realización de los derechos humanos, de una manera libre de abusos y corrupción respetando el estado de derecho. Lo que busca la gobernanza es crear espacios propicios para el crecimiento y el desarrollo sostenible y humano, centrándose en el goce efectivo de los derechos. Para ello, en el marco de la buena gobernanza se promueven y establecen instituciones democráticas para la participación inclusiva y equitativa de la población en procesos de toma de decisión; se fortalecen las instituciones públicas para asegurar una oferta y entrega de servicios de calidad efectiva y pertinente; se reforma el sistema de justicia, para establecer un estado de derechos en el cual se aplica la ley en pro de los derechos humanos de los ciudadanos de manera efectiva e incluyente; y finalmente, se lucha contra la corrupción para fomentar un estado de derecho transparente, participativo y que le rinde cuentas a las sociedad (OHCHR).

En el ámbito privado, la gobernanza se entiende como gobierno corporativo. Según la OCDE (2016), “el gobierno corporativo de una sociedad implica el establecimiento de un conjunto de relaciones entre la dirección de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otros



actores interesados. El gobierno corporativo proporciona también la estructura a través de la cual se fijan los objetivos de la sociedad y se determina la forma de alcanzarlos y supervisar su consecución”. Las empresas que le apuestan a la planeación estratégica para la paz, son capaces de construir paz desde la transformación de prácticas de su gobierno corporativo, enfocándose en la buena gobernanza al interior de sí misma, en sus relaciones con grupos de interés, y en su apoyo al estado de derecho en el que operan.

La gobernanza está dada entonces por una serie de relaciones que se enmarcan en la institucionalidad del sistema, tanto a nivel interno de la empresa como en los ejercicios conjuntos con la superestructura que lo rige. Mediante el diálogo y la planeación estratégica con sus grupos de interés, la empresa está en la capacidad de construir un modelo de negocio basado en políticas que: garanticen la protección y el goce efectivo de los derechos humanos; generen espacios democráticos incluyentes en la planeación y toma de decisiones; protegen la transparencia mediante la prevención y respuesta efectiva a prácticas corruptas, y la promoción de espacios de rendición de cuentas y veedurías; aseguren el cumplimiento de la ley en el país en el que operan, y promuevan una cultura de la legalidad entre sus grupos de interés; entre otros.

La empresa también cuenta con la capacidad para trabajar y apoyar al gobierno en sus esfuerzos para proteger y promover un estado de derecho. Lo anterior puede involucrar apoyo en: el fortalecimiento institucional a través de estrategias de impacto acordadas entre las partes; expandir el alcance geográfico y poblacional de iniciativas del gobierno para asegurar servicios de calidad en materia de salud, educación, justicia, entre otros; generación de espacios de veedurías ciudadanas y rendición de cuenta para asegurar procesos democráticos participativos e incluyentes a todos nivel; emprender iniciativas de trabajo conjunto entre gobierno, sociedad civil y empresa para lograr objetivos comunes. Pese a que la responsabilidad principal de la implementación de un acuerdo de paz le corresponde a las partes firmante, la empresa puede asumir un rol directo en la implementación del mismo que se definirá desde un proceso de planeación estratégica con los grupos de interés relevantes.

La gobernanza es un elemento fundamental para la construcción de paz, y la empresa privada, como un actor más de la sociedad, tiene un rol en interiorizar y apoyar procesos de buena gobernanza. En el marco de los escenarios propuestos, es evidente que mediante un trabajo directo y de la mano del Estado y la sociedad civil, la empresa privada puede aportar al fortalecimiento de la buena gobernanza y a propiciar un ambiente en el que la población logre un

goce efectivo de sus derechos, lo cual tiene una relación directa con la construcción de paz. Por el contrario, la empresa privada que desconoce la institucionalidad, y por ende no se relaciona con ella, ni busca contribuir a sus esfuerzos de buena gobernanza, contribuye a que se debilite frente a la sociedad y el mismo sector privado, y a que continúen los conflictos al favorecer que cada uno imponga sus propias normas y se den mayores riesgos de violación de los derechos humanos.

La gobernanza, en pocas palabras, evidencia la capacidad de relacionamiento que se genera a través de las instituciones, entendidas como acuerdos comunes, tanto formales como informales que se cumplen, desde la estructura interna de la empresa y desde esta misma con todo su entorno, y que en definitiva rigen el sistema de forma tal que permiten su funcionamiento.

ESCENARIOS			
Escenario 4: Aporte al Conflicto	Escenario 3: Mitigación del Riesgo	Escenario 2: Acción sin Daño	Escenario 1: Construcción de Paz
Desconocimiento de la institucionalidad <i>La empresa desconoce la institucionalidad, y por ende no se relaciona con la misma ni busca contribuir a sus esfuerzos de buena gobernanza, con lo que contribuye a que ésta se debilite y a que continúen los conflictos.</i>	Reconocimiento de la institucionalidad <i>La empresa reconoce la institucionalidad y cumple con los mínimos establecidos por la misma con el fin de reducir impactos negativos en su operación.</i>	Interacción con la institucionalidad <i>La empresa no sólo reconoce a la institucionalidad, también trabaja con ella en actividades específicas para reducir sus impactos negativos en el conflicto y aumentar los impactos positivos de su operación. (Relaciones positivas con enfoque utilitarista)</i>	Fortalecimiento de institucionalidad <i>Contempla la capacidad de la empresa de relacionamiento que se genera a través de las instituciones, entendidas como acuerdos comunes, tanto formales como informales para la toma de decisiones, la rendición de cuentas, y la gestión de los diferentes asuntos, tanto al interior de los múltiples actores como en las interacciones entre éstos y su entorno.</i>

## Desarrollo Sostenible

Cómo se describe en el capítulo dos de este trabajo, el concepto de desarrollo sostenible se entiende como un equilibrio entre el desarrollo social, el desarrollo económico y la protección del medio ambiente, que busca mejorar la calidad de vida de las personas de manera incluyente y equitativa, protegiendo los derechos humanos, asegurando el acceso a nuevas oportunidades, y

potencializando la libertad de cada persona para satisfacer sus necesidades actuales, sin poner en riesgo la satisfacción de las necesidades de generaciones futuras. Como se menciona, esta concepción tradicionalmente ha permitido entender la triple cuenta como la manera mediante la cual se aseguran una serie de resultados favorables para garantizar la satisfacción de necesidades futuras y que a su vez le dan condiciones de entorno a la empresa para su operación y éxito en el largo plazo.

Sin embargo, en el marco del modelo de planeación estratégica para la construcción de paz, el desarrollo sostenible se entiende como el resultados de las acciones, compromisos, acuerdos, e intervenciones colectivas de los diferentes actores del sistema que logran una transformación efectiva del entorno, abordando la triple cuenta, lo que resulte en un ambiente de paz que perdure en el tiempo. En este sentido, la empresa estará abordando factores estructurales del conflicto de manera sostenible que le aportan a la sanación de los daños causados por la violencia y a la prevención de conflictos futuros.

En el marco de este elemento, la empresa privada juega un rol fundamental en asegurar un crecimiento económico, desarrollo social y protección ambiental sostenible en el entorno en el que opera. Por un lado, la empresa privada puede garantizar que sus operaciones se rijan por principios y políticas que protejan el medio ambiente, y que mediante una planeación estratégica con sus grupos de interés se asegure el goce efectivo de los recursos naturales. Esto puede incluir apoyo a iniciativas actualmente lideradas por comunidades para la protección ambiental de sus territorios, y estrategias integrales que transforman operaciones de la empresa que amenazan el medio ambiente, y que históricamente han sido causales de conflictos.

Igualmente, la empresa privada puede emprender estrategias para lograr un desarrollo sostenible al intervenir las dimensiones sociales y económicas mediante: la inversión social que responda a las necesidades y prioridades de las comunidades en su área de influencia, particularmente aquellas más afectadas por el conflicto armado; la creación de oportunidades de empleabilidad y acceso a empleos y medios de vida que generen alternativas a las economías ilícitas y la guerra; la generación de oportunidades para acumular capital y mantener el acceso a la tierra; la distribución equitativa del crecimiento económico; la creación de oportunidades para el desarrollo humano que responda a los intereses de los implicados y las realidades de los territorios; entre otros. En este sentido, la empresa estará liderando procesos para superar y

transformar drivers del conflicto, como la pobreza, y estará construyendo un ambiente de paz sostenible.

Como elemento de construcción de paz, el desarrollo sostenible se alimenta y amplifica mediante contribuciones directas de la empresa privada. En el marco de los escenarios planteados, cuando una empresa privada se involucra en las economías de guerra, le aporta a un crecimiento económico excluyente, que beneficia únicamente a los involucrados, y que fortalece y conserva activas, redes ilícitas y poderes perversos, de forma que se contribuye a que se mantenga y exacerbe el conflicto armado. Por lo contrario, cuando una empresa privada se compromete y se vuelve un actor activo en las economías de paz y en los resultados esperados del desarrollo sostenible, le está apostando a la construcción de un entorno de paz que perdure en el tiempo, donde los demás componentes del sistema y actores que interactúan en éste, pueden lograr objetivos comunes, no desde el uso de los recursos sino desde la gestión del entorno, la gestión de cada una de las relaciones que se dan en el territorio y que respetan lo que se ha acordado de manera conjunta.

ESCENARIOS			
Escenario 4: Aporte al Conflicto	Escenario 3: Mitigación del Riesgo	Escenario 2: Acción sin Daño	Escenario 1: Construcción de Paz
Economía de guerra	Economía de mercado	Economías alternativas	Economía de paz
<i>La empresa busca proteger sus intereses económicos, y para esto, le aporta a un crecimiento económico excluyente, del cual se beneficia. Al centrarse únicamente en su propio interés individual, puede fortalecer y conservar activas redes ilícitas y poderes perversos.</i>	<i>La empresa busca mantener control sobre actividades en el mercado, alineándose a los mínimos de la ley para lograrlo. Minimizando sus impactos negativos en el conflicto, la empresa busca mantener control e incrementar sus indicadores económicos.</i>	<i>La empresa emprende actividades puntuales para tener un impacto positivo en el desarrollo económico del país en el que opera, buscando tener un impacto positivo también en el ámbito social y ambiental en su esfera de influencia directa.</i>	<i>El resultados de las acciones, compromisos, acuerdos, e intervenciones colectivas de los diferentes actores del sistema que logran una transformación efectiva del entorno, abordando la triple cuenta, lo que resulte en un ambiente de paz que perdure en el tiempo.</i>

## Reconciliación

La reconciliación se puede entender tanto como un objetivo a lograr, como un proceso de largo aliento. Para efectos de este trabajo, la reconciliación se entiende como un proceso que busca rediseñar relaciones afectadas por conflictos, con el fin de lograr la superación de hechos violentos y divisores del pasado para la reconstrucción y transformación del tejido social. Según Bloomfield, Barnes y Huyse (2003), la reconciliación en un contexto de conflicto armado requiere la activación de cuatro mecanismos importantes: sanación, justicia, verdad y reparación.

El primer mecanismo tiene que ver con la sanación psicológica y emocional de las heridas y traumas causadas por el conflicto. El segundo es el acceso a la justicia, ya sea una justicia retributiva o restaurativa, y las garantías de la no repetición de hechos victimizantes ocurridos durante el conflicto. Una tercera herramienta es la búsqueda del reconocimiento y la verdad acerca de violaciones de derechos humanos perpetrados en el marco de dinámicas violentas del conflicto. Finalmente, la cuarta herramienta tiene que ver con la reparación integral, tanto material como psicológica, de las víctimas del conflicto armado (Bloomfield, Barnes y Huyse, 2003).

En un escenario de construcción de paz, la empresa privada debe formar parte activa de la reconciliación para sanar las heridas causadas por el conflicto, y reconstruir un tejido social basado en elementos como la confianza, el diálogo, el respeto y el compromiso de una coexistencia pacífica entre los diferentes actores tanto del conflicto como con los diversos grupos de interés. En este sentido, el sector privado puede abordar uno o varios mecanismos de la reconciliación mediante: la creación de espacios de diálogo incluyentes y participativos para la transformación y reconstrucción de vínculos entre diferentes sectores de una sociedad; la generación e implementación de políticas que promuevan y construyan una cultura de paz; el uso de las artes y la cultura para reconstruir la memoria histórica como proceso de sanación, verdad y reparación; la provisión de testimonios frente a una Comisión de la Verdad para esclarecer graves violaciones de derechos humanos en el marco del conflicto armado, entre otros.

En el marco de los escenarios planteados, se puede evidenciar que cuando una empresa privada asume el rol de conector y reconstructor de relaciones, así como de promotor de la sanación interna de individuos y colectivos afectados por el conflicto en un proceso de reconciliación, la empresa logra transformar sociedades resilientes. Desde el modelo, los cuatro

mecanismos de la reconciliación pueden ser activados frente a cualquier tipo de conflicto, inclusive los conflictos cotidianos. Lo anterior se caracteriza como un proceso mediante el cual se construye paz, pero también como un eje fundamental de la paz territorial. Por el contrario si una empresa asume un rol activo como divisor en una sociedad previamente fragmentada por la violencia a través de comportamientos e iniciativas unilaterales y reactivas, contribuye directamente a que se mantenga o se exacerbe el conflicto existente, o inclusive a crear nuevos conflictos.

ESCENARIOS			
Escenario 4: Aporte al Conflicto	Escenario 3: Mitigación del Riesgo	Escenario 2: Acción sin Daño	Escenario 1: Construcción de Paz
Divisor activo	Conector pasivo	Conector activo	Conector transformador
<i>La empresa contribuye a que las relaciones y el tejido social no se reconstruyan con tal de proteger sus bienes.</i>	<i>La empresa hace lo mínimo necesario para evitar que las fragmentaciones del conflicto la afecten negativamente, y para evitar que ésta tenga un impacto negativo en la fragmentación existente.</i>	<i>La empresa entiende la necesidad de aportar a la reconstrucción del tejido social y las relaciones en la sociedad en la que opera, cuidando su comunicación y relacionamiento con sus grupos de interés.</i>	<i>La empresa lidera procesos de fortalecimiento de mecanismos de sanación, justicia, verdad y reparación, para conectar y transformar relaciones en la reconstrucción del tejido social.</i>
Premisa: "Divide y reinarás"	Premisa: "Ni sumo, no resto"		

## Justicia Transicional

La justicia transicional, como la reconciliación, consiste en procesos y mecanismos judiciales y no judiciales, y según Bloomfield, Barnes y Huyse (2003), comparte varias nociones con la reconciliación, incluyendo la coexistencia pacífica, confianza, verdad, empatía, entre otras. El Centro Internacional para la Justicia Transicional (ICTJ por sus siglas en inglés) define la justicia transicional como “las formas en que países que dejan atrás periodos de conflicto y represión utilizan para enfrentarse a violaciones de derechos humanos masivas o sistemáticas”, para las cuales el sistema de justicia ordinaria no puede dar una respuesta adecuada. Según el United Nations Approach to Transitional Justice (2010) un sistema de justicia transicional busca atacar

de manera directa las causas subyacentes del conflicto y de violaciones de derechos humanos con el fin de prevenir futuros conflictos, construir paz y avanzar en la reconciliación.

La justicia transicional está compuesta por cuatro elementos: justicia, verdad, reparación y reformas del sistema de justicia (ICTJ). El primer elemento puede incluir diferentes tipos de justicia, como la justicia retributiva o la justicia restaurativa, y debe implicar procesos penales contra principales responsables de crímenes en el marco del conflicto, y garantías de no repetición de violaciones de derechos humanos. El segundo elemento, como se mencionó anteriormente, implica procesos de esclarecimiento de la verdad sobre hechos, causas y consecuencias de violaciones de derechos humanos por parte de los actores del conflicto. El tercer elemento, la reparación integral a las víctimas, puede tomar distintas formas incluyendo medidas de reparación individual, colectiva, material y/o simbólica. Finalmente, las reformas jurídicas e institucionales deben tener un impacto transformador en la policía, justicia, ejército, y servicios militares para que el sistema de justicia ordinario se fortalezca y responda adecuadamente a las necesidades en justicia, seguridad y protección de la sociedad (ICTJ).

Con relación a la justicia transicional, la empresa privada puede jugar un rol esencial y complementario al de los mecanismos temporales de justicia transicional establecidos y las políticas de Estado. En este sentido, la empresa privada puede: promover una cultura de la legalidad al interior de la empresa y entre sus grupos de interés; incentivar el uso de métodos alternativos de solución de conflictos para una convivencia pacífica entre los mismo; emprender iniciativas de reparación individual y colectivas mediante procesos participativos con comunidades; apoyar a las víctimas del conflicto a tener un rol activo en los procesos de justicia transicional con acompañamiento psicosocial; apoyar al estado en la creación de espacios de diálogo con comunidades para difundir información sobre los procesos de justicia transicional y cómo acceder a éstos; participar activamente en procesos de esclarecimiento de la verdad frente a violaciones de derechos humanos, y búsqueda de personas desaparecidas, entre otros.

Frente a la justicia transicional, la empresa privada que le apuesta a una justicia efectiva e incluyente tiene el potencial de transformar sociedades profundamente afectadas por el conflicto, logrando una superación del daño causado por el mismo, y una confianza en el estado de derecho, lo cual resulta en una construcción de paz. Por el contrario, una empresa que se aprovecha de la justicia y la manipula para favorecerse a sí misma a costa de la violación de

derechos humanos e impunidad, contribuye directamente a la existencia y escalamiento de los conflictos.

ESCENARIOS			
Escenario 4: Aporte al Conflicto	Escenario 3: Mitigación del Riesgo	Escenario 2: Acción sin Daño	Escenario 1: Construcción de Paz
Manipulación de la justicia <i>La empresa manipula la justicia para proteger sus intereses, aunque esto implique violar la ley y mantener el conflicto.</i>	Responde a la justicia <i>La empresa responde a la justicia, cumpliendo con lo mínimo de ley, para proteger sus intereses, y eventualmente evitar tener un impacto negativo en el conflicto.</i>  Premisa: "Sólo respondo por lo que me exigen o por lo que se me requiere"	Apoyo a la justicia <i>La empresa apoya a la justicia y el fortalecimiento de la misma mediante acciones concretas para dejar atrás un periodo de conflicto, minimizar impactos negativos y maximizar impactos positivos.</i>	Transforma la justicia <i>La empresa emprende en la transformación de la justicia para atacar los generadores de conflicto y de violaciones de derechos humanos con el fin de prevenir futuros conflictos, construir paz y avanzar en la reconciliación.</i>

### 5.3 Aplicación del Modelo

#### Paso 1. Comprometerse - convocar

**¿Cuál es la percepción de cada uno de los grupos de interés frente a sus propias características, las características de la organización, y la relación de éstas con la construcción de paz?**

El compromiso, visto desde la planeación transformadora por escenarios, abarca dos dimensiones. La primera hace referencia al proceso mediante el cual la alta gerencia reconoce al interior de la organización múltiples actores y opiniones respecto al contexto en el que operan y su relación con éste. La segunda, contempla el reconocimiento que la organización, en su conjunto, hace de todos los grupos de interés externos y las visiones y opiniones que éstos tienen frente a la organización y el rol que ésta desempeña en el contexto en el que opera.

El compromiso se hace evidente en la medida que la empresa logre convocar un equipo representativo de todo el sistema, con puntos de vista distintos y opuestos, para estructurar procesos de diálogo participativos e incluyentes que permitan la transformación de la realidad de su entorno. Lo anterior hace referencia a la integración del primer elemento de construcción de



paz dentro de la organización. En la medida que se incorporen los diálogos y resultados de los mismos a la planeación y gestión estratégica de la empresa, se estará respondiendo al enfoque del modelo.

Para conseguirlo, se sugieren los siguientes pasos:

- Identificar grupos de interés representativos del sistema complejo
- Identificar equipo convocante y posteriormente un equipo de escenarios
- Dialogar con cada miembro del equipo de escenarios
- Estructurar un plan de acción
- Determinar el contenedor del proyecto

## **Paso 2. Evaluar – observar lo que está sucediendo**

**¿Por qué construir un conocimiento básico compartido de lo que está sucediendo en el contexto general del sistema y particular de la empresa, puede contribuir a la construcción de paz desde ésta?**

La evaluación desde la planeación transformadora por escenarios se entiende como el proceso mediante el cual, a partir del diálogo del equipo de escenarios, se logra identificar una línea base sobre los intereses y expectativas de cada participante o grupo de interés en torno a los elementos de construcción de paz, los factores del entorno y el rol de la empresa y cada uno de los dialogantes frente a éstos.

Las múltiples visiones de los grupos de interés respecto a cada uno de los elementos (seguridad, gobernabilidad, desarrollo sostenible, y reconciliación y justicia transicional) genera un entendimiento dinámico de la relación empresa – grupo de interés. El proceso puede presentar tres fases:

La primera, divergente, permite identificar las posturas contrarias y las múltiples visiones de dicha relación frente a cada elemento. La segunda, emergente, visibiliza las ideas de forma colectiva haciendo más sencillo encontrar la postura común frente a cada elemento. Finalmente, la tercera, convergente, muestra la relevancia de cada uno de los elementos y el rol que la empresa y los diferentes actores deben asumir frente a éstos para lograr satisfacer las expectativas de todos los involucrados.

Los participantes en el equipo de escenarios pueden adoptar posturas contrarias de manera tal que podrían clasificarse, según sus procesos de toma de decisiones e intereses particulares en dos extremos:

**Unilateral radical reactivo:** su actuación parte de un análisis de beneficio individual, donde prima éste sobre el beneficio colectivo y las decisiones se toman con base en los desafíos que van surgiendo y que ponen en riesgo su sostenibilidad, particularmente en términos económicos. Desde esta postura, normalmente no se tienen en cuenta opiniones diferentes, desconociendo la diversidad de actores e impactos que se generan entre los mismos.

**Multilateral proactivo:** Su actuación parte de un ejercicio de análisis de beneficio colectivo, en donde cada actor impacta positivamente en el otro, y las decisiones se toman a partir de procesos de planeación articulados que mitigan y reducen los riesgos a la vez que generan beneficios. Desde esta postura normalmente, se reconoce la capacidad de diálogo y entendimiento de posturas diversas para decidir a partir de éstas y obtener logros comunes.

Para cumplir este proceso se sugieren los siguientes pasos:

- Compartir abiertamente y reflexionar con el equipo de escenarios
- Identificar las causas estructurales de las problemáticas superando las posiciones radicales unilaterales con las que se haya llegado al proceso.
- Priorizar las problemáticas colectivas que surgen de cada elemento

### **Paso 3 Analizar – Construir historias sobre lo que podría suceder**

**¿Cuáles son los posibles escenarios en los que la empresa y cada uno de los grupos de interés, a través de la planeación estratégica, generan impactos en la paz?**

A partir de lo priorizado en la fase convergente del paso 2, el equipo construye escenarios útiles sobre lo que puede suceder si la empresa asume desde la planeación estratégica un rol activo en la construcción de paz. Dichos escenarios deben reunir cuatro criterios fundamentales: relevantes, desafiantes, verosímiles y claros. El análisis debe permitir seleccionar, mínimo dos o cuatro máximo, historias que resulten útiles para lograr los objetivos establecidos.

Los escenarios pueden surgir de dos métodos: deductivo o inductivo. El primero parte de la priorización de los dos elementos de construcción de paz sobre los que se requiere una gestión urgente y a partir de éstos, se desarrollan posibles escenarios. El segundo trabaja desde el inicio

con una lluvia de ideas sobre todos los escenarios posibles en relación con los elementos de construcción de paz, hasta seleccionar los dos o cuatro más útiles.

El proceso de diseño de los escenarios, debe contemplar una descripción de lo que sucede, por qué, qué eventos futuros hipotéticos surgen y cuáles son sus consecuencias. Se presentan cuatro posibles escenarios que muestra el rol de la empresa frente a los procesos de construcción de paz desde el comportamiento frente a cada uno de los elementos. Éstos deberán ser complementados con base en el dialogo del equipo de escenarios y estructurados de forma tal que permitan la toma de decisiones desde la estrategia de la empresa a partir de los objetivos comunes establecidos previamente en el proceso.

A continuación se presentan los posibles escenarios según el comportamiento de la empresa. El análisis detallado de los seis elementos de construcción de paz frente a cada uno de los escenarios, puede verse en el **ANEXO 3: Matriz de análisis de elementos de construcción de paz frente al rol de la empresa.**

#### Escenario 1. Construcción de Paz

Análisis y comprensión integral del contexto. Mediante procesos participativos e incluyentes de planeación estratégica, la empresa deliberadamente aborda causas subyacentes del conflicto de manera sostenible, y emprende un proceso de transformación de su modelo de negocio, así como un proceso colectivo de transformación de su entorno en un ejercicio de largo aliento, que requiere perseverancia y disposición para negociar.

#### Escenario 2. Acción sin Daño

Análisis y comprensión focalizada del contexto, de impacto del contexto en su operación, y del impacto de su operación en el contexto. La empresa se adapta para minimizar impactos negativos e involuntarios de sus operaciones, y maximizar impactos positivos mediante acciones puntuales. Herramienta de la teoría de sensibilidad al conflicto - reconocimiento de impactos negativos y positivos en contextos de conflicto. Puede tener frutos a corto y mediano plazo, que dependerán de no perder de vista las oportunidades por concentrarse en la gestión de los riesgos.

#### Escenario 3. Mitigación del Riesgo

Análisis del contexto y del impacto que tiene éste en las estrategias, operaciones y programas de la empresa. La empresa toma acciones para minimizar riesgos a la compañía y su personal.

La empresa cumple con el mínimo establecido por la ley para que sus actividades no generan o aumentan el conflicto, ni vulneren derechos humanos.

#### Escenario 4. Aporte al Conflicto

Análisis del bienestar de la empresa por encima de cualquier otro elemento. Contribución al mantenimiento y escalamiento del conflicto mediante la participación activa y directa en una economía de guerra. Dicho comportamiento se ve guiado por un interés unilateral de sobrevivencia y competencia.

#### **Paso 4. Definir – Descubrir lo que puede y debe hacerse**

**¿Cuáles objetivos o acciones, de acuerdo con los escenarios planteados, maximizan los impactos positivos en la paz?**

El equipo debe analizar cada una de las posibilidades que surgen en materia de escenarios para lo cual tiene dos opciones respecto de las decisiones o acciones que se implementan en cada uno de estos, una adaptativa y otra transformadora. En la primera se persigue un escenario donde la postura estratégica no tiene grado de influencia sobre el entorno mientras que en la segunda, se asumen lineamientos estratégicos que procuran la transformación de éste.

Es válido realizar el ejercicio de análisis desde las dos posturas con el ánimo de identificar, desde la adaptación, los posibles riesgos u oportunidades que el escenario presenta para posteriormente lograr asumir la transformación desde la definición de roles y responsabilidades en las interacciones que presenta el sistema para cada uno de los actores vinculados con la organización.

El proceso puede abordarse desde los siguientes pasos:

- Analizar cada escenario desde una postura adaptativa
- Analizar cada escenario desde una postura transformadora
- Entender oportunidades y riesgos que cada escenario supone
- Generar conclusiones respecto a los objetivos, estrategias y las acciones que se implementarán

## **Paso 5 Implementar – Actuar para transformar el sistema**

### **¿Cuál ha sido la efectividad de la estrategia planteada y cuál la evolución del escenario en la construcción de paz?**

Se opera con base en la planeación realizada para transformar el entorno. El resultado de la planeación permite la integración de múltiples actores con roles y responsabilidades diversas que giran en torno a la consecución de objetivos comunes que no procuran únicamente el beneficio de la empresa sino el beneficio del sistema en conjunto.

Se entiende entonces la planeación estratégica de la empresa como un instrumento que permite identificar y potenciar agentes de cambio de forma tal que las acciones realizadas desde la operación de la organización tienen puntos de integración con otros actores y agentes del sistema, permitiendo así un impacto exponencial.

Operar bajo una estructura estratégica que se ha planeado requiere una revisión continua que permita la evaluación y ajuste que tenga lugar con base en los diálogos y posiciones que se van presentando luego, la empresa asegura el proceso desde su rol como “contenedor” de los representantes del sistema y facilitador del ejercicio de escenarios que a fin de cuentas le permite garantizar el escenario en el que opera.

Se sugiere tener en cuenta los siguientes pasos:

- Mantener un diálogo constante con cada uno de los actores del sistema (reuniones individuales, organizacionales y publicas)
- Difundir los escenarios que integran la planeación estratégica desarrollada
- Cultivar y coordinar una red estable de actores o grupos de interés comprometidos con el proyecto o la estructura estratégica planteada

## **Paso 6. Comunicar**

Resulta relevante mantener informado al sistema sobre el progreso y los resultados obtenidos toda vez que son éstos los que marcan la perdurabilidad o no de un escenario y el logro o no de los objetivos propios de dicho proyecto. Dichos procesos deben realizarse de forma abierta en la medida que se avanza en la implementación del escenario acordado, con el fin de que se pueda asegurar el cumplimiento de las responsabilidades adquiridas, así como garantizar ajustes

permanentes de la estrategia según sea necesario y también poder lograr que nuevos actores se interesen y vinculen a las iniciativas de transformación.

El modelo entonces se fundamenta en asumir un proceso de planeación estratégica que parte de un supuesto de transformación del entorno para asegurar la operación de la organización con base en múltiples puntos de vista que se originan tanto a nivel interno de la empresa como a nivel externo. Dicha transformación se dimensiona y analiza desde unos elementos determinados que permiten abordar unos mínimos para la construcción de paz. Al aceptar la existencia de un sistema compuesto por diversidad de actores que pueden interactuar a través del diálogo y al asegurar relaciones de confianza al interior del sistema, se evidencia un compromiso de la organización de construir paz mediante la aplicación de su modelo de negocio.

El compromiso mencionado será auditado constantemente por el sistema como todo en la medida que los resultados de la planeación y de la estructura estratégica de la empresa, es resultado del proceso de participación de todos y en esta medida, los beneficios comunes se procuran no sólo desde el actuar empresarial sino desde el actuar integrado del entorno en donde cada uno de quienes participa tiene un rol y una responsabilidad. Se pasa de una visión de modelo de negocio que se adapta a las condiciones del entorno a un modelo de negocio que transforma el entorno para crear escenarios de paz en donde la empresa es resultado de procesos de construcción colectiva y no sólo de esquemas de generación de valor asociados de acciones éticas o socialmente responsables ajenas a la estrategia organizacional.

## CONCLUSIONES

Después de llevar a cabo la presente investigación y contrastar tanto las posturas frente a la gestión de la responsabilidad social y la construcción de paz, como el rol de la empresa en estos procesos, se pueden destacar los siguientes puntos a manera de conclusión.

- Construir paz se asume como un objetivo superior al de ser socialmente responsable dado que, no sólo se está hablando de un comportamiento ético de la empresa y el desarrollo de estrategias específicas en materia de sostenibilidad o iniciativas y buenas acciones que se gestionan desde ésta sino que, se está incorporando a la planeación estratégica y al modelo de negocio un entendimiento mucho más amplio del entorno en el que se opera, donde los grupos de interés pasan de ser sujetos pasivos de consulta de decisiones a sujetos activos de construcción conjunta para la toma de decisiones y acciones.
- La construcción de paz efectiva y sostenible requiere que se aborden cinco elementos fundamentales de manera estratégica, que permita superar las causas subyacentes del conflicto y transformar estructuralmente el entorno.
- El rol de la empresa frente a la construcción de paz es dinámico y puede entenderse en el marco de un espectro compuesto por cuatro escenarios: aporte al conflicto, mitigación del riesgo, acción sin daño y construcción de paz.
- La competitividad del modelo de negocio adquiere un nuevo paradigma, en relación con su capacidad de transformación del entorno, a partir de la construcción de valor colectivo desde la generación de visiones de corto, medio y largo plazo enfocadas en la construcción de paz.
- Las herramientas existentes que buscan guiar a la empresa en la construcción de paz, coinciden en la importancia del diálogo y la generación de confianza para lograr estos procesos. El ánimo transformador de dichas herramientas se debilita en la medida que las iniciativas propuestas no alcanzan una integración explícita con el modelo de negocio y la planeación estratégica de la empresa.

Si se entiende un modelo de negocio como un esquema de una estrategia que “describe la justificación de cómo una organización crea, entrega y captura valor” (Osterwalder & Pigneur, 2009), la transformación de éste modelo a uno de construcción de paz implicaría un análisis de

contexto, diálogos incluyentes y permanentes y la generación de confianza con grupos de interés, que alimenten de manera directa una estrategia que responda a las realidades de su entorno de forma integral. En este sentido, la invitación es a que las empresas formulen un planteamiento estratégico que permita reconocer en él, la creación, entrega y captura de agentes de cambio significativos para la sociedad, la economía y las estructuras estatales, en la construcción de paz.



## RECOMENDACIONES

Posterior al desarrollo de un modelo de planeación estratégica para construir paz, cuyo principal público objetivo es la empresa, se señalan los siguientes puntos como recomendaciones para su entendimiento y aplicación.

- Como parte de su proceso de planeación estratégica, las organizaciones deberán probar, adaptar y ajustar el análisis académico de elementos de construcción de paz realizada en esta investigación, según las realidades de su entorno y las particularidades de su organización.
- En atención a los pasos propuestos en la Guía, es posible integrar diferentes herramientas complementarias de acuerdo con las necesidades de cada organización.
  - El proceso de escuchar, que implica la convocatoria y compromiso de la organización con los grupos de interés, inicia con el reconocimiento de los mismos. Para este proceso, se recomienda evaluar el uso del instrumento propuesto desde PARES o las metodologías de identificación y priorización de grupos de interés, como es la que propone la AA1000:SES.
  - Si se decide utilizar alguno de los instrumentos mencionados, se sugiere tener presente que para un correcto desarrollo del ejercicio, todos los representantes convocados tendrán el mismo nivel de relevancia desde la postura presentada y se buscarán entendimientos comunes para ser priorizados en relación con el objetivo colectivo y no con el origen de las propuestas.
  - De igual manera, se recomienda evaluar la necesidad de asumir como base para los procesos de observación y diseño las metodologías desarrolladas en torno a la materialidad, como la que propone Accountability International o el GRI, en tanto que, con la obtención de conclusiones y escenarios acordados en común, se pretende la revisión de los temas relevantes para la organización y para todos los grupos de interés involucrados en el proceso a partir de los elementos de construcción de paz que se han propuesto desde el inicio como ejes temáticos sobre los cuales dialogar.
  - Ahora bien, pactar y actuar conlleva la ejecución de las acciones por parte de la empresa y el seguimiento de las mismas, tanto por los grupos de interés

como hacia a ellos mismos, en la medida que el proceso permite la asignación de tareas colectivas o responsabilidades compartidas en torno a algunos asuntos. En este sentido, se sugiere tener en cuenta la pertinencia de la norma ISO26000 en estos aspectos de la gestión, puesto que funciona como instrumento base sobre el cual se adoptan y adaptan los procesos desde los objetivos planteados en torno a la paz y los temas aceptados colectivamente.

- Finalmente, para la comunicación de resultados y avances se recomienda seguir las características de los reportes de sostenibilidad y los principios planteados desde los estándares GRI en la medida que lo que se busca es informar de forma transparente y clara sobre cada uno de los elementos de construcción de paz y establecer acciones de mejora continua, que permitan el reconocimiento y análisis de dicha información así como su seguimiento y evolución en el tiempo.
- Profundizar los alcances del modelo propuesto a partir de las iniciativas en construcción de paz que están realizando las empresas en Colombia.
- A pesar de que el modelo propuesto se diseñó para la empresa privada como un actor que tradicionalmente ha sido lejano a procesos de construcción de paz, se propone evaluar el uso del modelo con empresas públicas y empresas mixtas ajustando la metodología según sean necesario.
- Los cambios en los modelos de negocio y las estructuras estratégicas de los mismos se asumen desde transformaciones en los paradigmas para lo cual, se sugiere que el entendimiento de la competitividad sistémica y la creación de valor colectivo asociado a escenarios de paz sean asumidos como elementos de análisis desde las escuelas de formación en administración y desde los programas que orientan la gestión de las empresas frente a su rol y responsabilidades.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Alto Comisionado para los Derechos Humanos de Naciones Unidas (OHCHR) (2017). Good Governance and Human Rights. Recuperado de <http://www.ohchr.org>
- Amis, L., A. Hodges y N. Jeffery (2006). “Desarrollo, paz y derechos humanos en Colombia: una agenda para las empresas”. Global Compact y Fundación Ideas para la Paz. The Prince of Wales International Business Leaders Forum.
- Anderson, J., T. Evers y G. Sjostedt, 2011. Private Sector and Peacebuilding: A Framework for Analysis. Swedish Institute of International Affairs y el International Council of Swedish Industry. Stockholm.
- Argandoña, A., & Isea, R. (2011). ISO 26000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones. Navarra: IESE Business School.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Bajo, A., & Fernández, J. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 130-143.
- Ballentine, K., H. Nitzschke (2005). The Political Economy of Civil War and Conflict Transformation. Berghof Research Center for Constructive Conflict Management. Berlin.
- Banco Mundial (2004 ). Colombia Country Brief.
- Banfield, J., C. Gündüz y N. Killick (2006). Local Business Local Peace: The Peacebuilding Potential of the Domestic Private Sector. International Alert.
- Barbeito, C., G. Redondo y M. Acebillo (2009). Diagnóstico de construcción de paz:
- Benbeniste, S. (2002). *El alcance del concepto de la Responsabilidad Social Corporativa de acuerdo a los organismos internacionales promotores del tema*. ESADE.
- Berdal, Mats, (2008). “The UN Peacebuilding Commission: The Rise and Fall of a Good Idea”. In Whose Peace? Critical Perspectives on the Political Economy of Peacebuilding, editado por Michael Pugh, Neil Cooper and Mandy Turner. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Berna, G., Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Deusto.
- Bloomfield, D., T. Barnes y L. Huyse (2003). “Reconciliation after Violent Conflict”. International Institute for Democracy and Electoral Assistance Book Series. Stockholm, Sweden.

- Boutros-Ghali, B., (1992). Un programa de paz. Asamblea General del Consejo de Seguridad de la Naciones Unidas.
- Brett, R., (2014). “Curso: Conflictos y Construcción de Paz en América Latina”. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo de Colombia. Colombia.
- Business for Peace. (2015). *Advancing the Sustainable Development Goals by Supporting Peace: How Business Can Contribute*. Naciones Unidas.
- Camacho, A. y C. Rodríguez (2013). “Firm Exit and Armed Conflict in Colombia”. The Journal of Conflict Resolution.
- Candy, V., & Gordon, J. (2011). The Historical Development Of Strategic Planning Theories. *International Journal of Management & Information Systems*, 71-90.
- Carron, G. (2010). *Strategic planning: Concept and rationale*. Paris: International Institute for Educational Planning - UNESCO.
- Centro Regional para América Latina y el Caribe en apoyo al Pacto Mundial de las Naciones Unidas. (s.f.). *Administración Responsable de la Cadena de Suministro*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Centro Internacional para la Justicia Transicional (ICTJ) (2017). ¿Qué es la justicia transicional? Recuperado de <https://www.ictj.org/es/que-es-la-justicia-transicional>
- Chetail, V., y O. Jütersonke (2015). *Peacebuilding: A Review of the Academic Literature*. Geneva Peacebuilding Platform.
- Club de Excelencia en Sostenibilidad. (2009). *Guía para la implantación de la RC en la pyme*. Madrid: Price Waterhouse Coopers.
- Comisión Inter-Americana de Derechos Humanos (CIDH) (2004). U.S. Office on Colombia, The Effects of Armed Conflict on Children in Colombia, noviembre del 2004.
- Correa, J. G. (2007). Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social. *Semestre Económico*, 10(20), 87-102.
- Cortina, A. (2010). Ética y responsabilidad social en un mundo globalizado., (pág. 34).
- Cutter, A., (2005). *Peace building: a literature review*, Development in Practice.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- Elkington, J. (2004). Chapter 1: Enter the triple bottom line.   
<http://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>

- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista de la CEPAL*, 39-52.
- Fundación Ideas para la Paz (2017). Guía práctica: ¿Cómo construir paz desde las empresas? Bogotá.
- Galeano Revert, A. (2013). *Identificar y analizar modelos de negocio a través de la metodología de los casos de estudio. Una revisión del estado del arte y propuesta preliminar*. Recuperado el 25 de marzo de 2017, de Repositorio Institucional Universitat Politècnica de Valencia:  
<http://hdl.handle.net/10251/35065>
- Galindo, H., J. Restrepo y F. Sánchez (2009). “Guerra y violencias en Colombia: herramientas e interpretaciones”. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.
- García, M. J., (2015). La Cuenta del Triple Resultado o Triple Bottom Line. *Revista de Contabilidad y Dirección*. Universidad Rey Juan Carlos.
- Global Reporting Initiative. (2011). *GRI e ISO 26000: Cómo usar la Guía del GRI en combinación con la norma ISO 26000*. GRI.
- Gómez, C., (XXXX). El desarrollo sostenible: conceptos básicos, alcance y criterios para su evaluación. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Gore, C., (2000). The Rise and Fall of the Washington Consensus as a Paradigm for Developing Countries. *World Development* Vol. 28, No. 5, pp. 789-804. Elsevier Science Ltd. Great Britain.
- Grasa R. y O. Mateos, 2014. Guía para trabajar en la construcción de la paz: Qué es y qué supone la construcción de paz. Instituto Catalán Internacional para la Paz y Cámara de Comercio de Bogotá.
- GRI. (2016). Conjunto consolidado de estándares GRI para la elaboración de informes de sostenibilidad. Ámsterdam: Stichting Global Reporting Initiative.
- GRI. (2017). *Global Reporting Initiative*. Recuperado el 15 de julio de 2017, de  
<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>
- GRI. (2017). GRI standards. Recuperado el 8 de octubre de 2017, de GRI empowering sustainable decisions: <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-spanish-translations-download-center/>
- Guidance Note of the Secretary-General: United Nations Approach to Transitional Justice (2010)
- Guthrie, D. (9 de enero de 2014). A Conversation On Corporate Social Responsibility. Recuperado el 31 de julio de 2017, de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/dougguthrie/2014/01/09/a-conversation-on-corporate-social-responsibility/#49801a311c33>

- Heathershaw, J., (2008). *Unpacking the Liberal Peace: The Dividing and Merging of Peacebuilding Discourses*. Millennium: journal of international studies
- Hernández, J., (2009). *Las Empresas Transnacionales frente a los Derechos Humanos: Historia de una Asimetría Normativa*. Observatorio de las Multinacionales en América Latina Asociación Paz con Dignidad. España.
- Hoeffler, A. y M. Reynal-Querol. 2003. *Measuring the Costs of Conflict*. Oxford: Oxford University.
- Humphreys, M. 2002. "Economics and Violent Conict". Harvard Univerisity.
- International Alert (2015). *Peace through prosperity: Integrating peacebuilding into economic development*.
- Invirtiendo en el futuro: Guía para construir paz en el sector empresarial en Colombia, 2017. Fundación Paz y Reconciliación (PARES). Embajada Británica.
- ISO 26000. (2010). *ISO26000 Guidance on social responsibility*. ISO.
- Joras, U. 2009. *Motivating and Impeding Factors for Corporate Engagement in Peacebuilding*, Working Papers No1, Swisspeace.
- Kahane, A. (2016). *La planificación transformadora por escenarios: trabajando juntos para cambiar el futuro*. Ciudad de México: Comisión Nacional de los Derechos Humanos.
- Kahane, A. (2016). *Transformative Scenario Planning: Working Together to Change the Future*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- La Caixa Chair of Corporate Social Responsibility and Corporate Governance. (2009). *La evolución del concepto stakeholders en los escritos de Ed Freeman*. Navarra: IESE Business School.
- Lederach, J.P. (1998). *Construyendo la paz. Reconciliación sostenible en sociedades divididas*. Bilbao: Bakeaz - Gernika Gogoratz.
- Lecocq, X., & Demil, B. (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*, 86-107.
- López Salazar, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum* , 141-164.
- Matovu, J. M. y F. Stewart. 2001. "Uganda: The Social and Economic Costs of Conflict". F. Stewart, V. Fitzgerald and associates. *War and Underdevelopment*. Vol. 2. Oxford: Oxford University Press.
- Mora, T., (2006). *Las Teorías del Desarrollo Económico: algunos postulados y enseñanzas*. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Colombia.

- Núñez, G. (2003). *La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Objetivo de Desarrollo Sostenible 16: paz, justicia e instituciones fuertes, (2015). Agenda 2030. Naciones Unidas. Recuperado de <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/>
- OCDE (2013), Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202436-es>.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. 2005. “El vínculo entre los conflictos y el desarrollo: un reto para el proceso de los ODM”. Comité de Seguridad Alimentaria.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), (2012). Educación para el desarrollo sostenible: libro de consulta. Francia.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Barcelona: Deusto.
- Pacto Global (2015). Advancing the Sustainable Development Goals by Supporting Peace: How Business can Contribute. Pacto Global de Naciones Unidas, Business for Peace
- Pacto Global Colombia. (2017). Pacto Global Red Colombia. Recuperado el 15 de julio de 2017, de <http://www.pactoglobal-colombia.org/nuestras-plataformas/business-for-peace.html>
- Pacto Mundial. (s.f.). *Guide to corporate sustainability*. Naciones Unidas.
- Pacto Mundial. (s.f.). *Modelo de Gestión del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Marco para su implementación*. Naciones Unidas.
- Pacto Mundial. (20 de 04 de 2017). *Pacto Mundial Red Española*. Recuperado el 26 de junio de 2017, de <http://www.pactomundial.org/2017/04/empresas-por-la-paz/>
- Palacios, M., & Duque, O. (2011). Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración & Desarrollo*, 23-34.
- Paris, R., (2004.) *At War's End: Building Peace after Civil Conflict*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Paris, R, (2007). Peacebuilding and the Limits of Liberal Internationalism. *International Security*.
- Peña, W., Sánchez, L., & Yepes, G. (2007). *Responsabilidad Social Empresarial. Fundamentos y aplicación en las organizaciones de hoy*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Picón Y., Arciniegas L. y Jiménez J., (2006). Desplazamiento y reconstrucción de tejido social en el barrio Altos de la Florida. *Revista Tendencia & Retos* N° 11: 11-23.

- Prandi, M. (2010). La responsabilidad social de la empresa en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor. En M. Prandi, & J. Lozano, *La RSE en contextos de conflicto y postconflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor* (págs. 35 - 68). Escola de Cultura de Pau (UAB)/ Instituto de Innovación Social (ESADE).
- Prandi, M. y J. Lozano (2009). ¿Pueden las empresas contribuir a los Objetivos de Desarrollo del Milenio? Claves para comprender y actuar. Servei de Publicacions de la UAB. Barcelona. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).  
<http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/background.html>
- Pshisva, R. y G. Suárez (2010). Capital Crimes: Kidnappings and Corporate Investment in Colombia. En R. Ditella, et al., (eds.), *The Economics of Crime: Latin America and International Perspectives*. Chicago: University of Chicago Press.
- Registro Único de Víctimas (2017). Unidad para la Atención y Reparación Integral a Víctimas. Colombia.
- Rettberg, A. (2008). Explorando el dividendo de la paz: Percepción de los impactos del conflicto armado en el sector privado colombiano. Universidad de los Andes y International Alert.
- Rettberg, A. (2013). Victims of the Colombian Armed Conflict: The Birth of a Political Actor (August 28). Social Science Research Network, Working Paper Series.
- Rettberg, A., (2014). Peacebuilding in Colombia: Context and Balance. Universidad de los Andes. Bogotá.
- Rodríguez, R., Dopico, A., & González, E. (2008). La responsabilidad social empresarial. Un acercamiento a la realidad empresarial de Galicia. En E. De Castro, & F. Díaz, *Universidad, Sociedad y Mercados Globales* (págs. 309-324). AEDEM.
- Romero, M. (2014). Responsabilidad Social Corporativa. Un nuevo pacto. *Ventana global*, 88-91.
- Sen, A. (2000), *Desarrollo como Libertad*; Madrid: Editorial Planeta.
- Siria Humanitarian Response Plan, January-December 2016 (2015).
- Smith, D. (2004). Towards a Strategic Framework for Peacebuilding: Getting their Act Together. Overview report of the Joint Utstein Study of Peacebuilding. International Peace Research Institute. Oslo.
- Thonon C., G. Redondo de la Morena y M. Baqué (2009). Análisis de la perspectiva de construcción de paz en la cooperación al desarrollo de las comunidades autónomas. Escola de Cultura de Pau.



Vernon P., 2015. Peace through prosperity: integrating peacebuilding into economic development. International Alert.

Villa, E., J. Restrepo y M. Moscoso (2014). “Crecimiento Económico, Conflicto Armado y Crimen Organizado, Evidencia para Colombia”. Costos económicos y sociales del conflicto en Colombia: ¿cómo construir un posconflicto sostenible?. Universidad de los Andes, Colombia.

UN Peacebuilding: An Orientation, 2010. Oficina de Apoyo de Naciones Unidas para la Construcción de Paz;